



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
INSTITUTIONEN FÖR PEDAGOGIK OCH DIDAKTIK

# En studie i psykosocial arbetsmiljö och kompetensförsörjning om och för chefer på Liseberg 2014

**Ninni Howard**

---

Uppsats:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i utbildningsledarskap. Institutionen för pedagogik och didaktik. Göteborgs Universitet
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	Vt /2014
Handledare:	Monica Larson
Examinator:	
Rapport nr:	HT14 PDAU61;2

# Abstract

Uppsats: 15 hp  
Program och/eller kurs: Examensarbete i utbildningsledarskap. Institutionen för pedagogik och didaktik. Göteborgs Universitet  
Nivå: Avancerad nivå  
Termin/år: Vt/2014  
Handledare: Monica Larson  
Examinator:  
Rapport nr: HT14 PDAU61;2  
Nyckelord: stöd, kompetensutveckling, ledarskapsutbildning, personlig utveckling, hälsa, arbetsbelastning, stressorer

---

Syfte: Syftet är att på Liseberg undersöka chefernas psykosociala arbetsmiljö utifrån ett ledarskaps- och kompetensförsörjningsperspektiv.

Metod: Kvantitativ metod, totalundersökning där 70 stycken enkäter skickades via mail till samtliga chefer på Liseberg, för bearbetning av data användes defgo-verktyg.

Resultat: Majoriteten av Lisebergs chefer uppfattar att den psykosociala arbetsmiljön är god. De ger uttryck för att ha gott stöd från sina chefer och ett bra samspel med sina medarbetare. Trots denna positiva inställning uttrycker majoriteten av cheferna att de fått fler arbetsuppgifter och utökade ansvarsområden. Flertalet av cheferna uppger att man ofta eller nästan alltid behöver arbeta övertid för att hinna med sina arbetsuppgifter. Den akademiska utbildningsnivån bland Lisebergs chefer är betydligt lägre än i jämförelsestudien ISM13(Institutet för Stress Medicin rapport 13).

## **Sammanfattning**

Lisebergsundersökningen bygger på ett urval frågor från en större och mer omfattande arbetsmiljöundersökning av offentligt anställda chefer. Frågorna är begränsade till chefernas psykosociala arbetsmiljö och deras kompetens- och utbildningsutveckling.

Studien utgår från ett socialkonstruktivistiskt och sociokulturellt perspektiv. Både de socialkonstruktiva och de sociokulturella teorierna utgår från den sociala omgivningens betydelse för människors samspel med varandra. Aktuella forskningsprojekt belyser hur stora förändringar inom den offentliga sektorn har påverkat arbetsmiljön för de offentligt anställda cheferna.

Cheferna är mycket nöjda med sin arbetssituation på Liseberg, trots negativa förändringar när det gäller arbetsbelastning och mindre handlingsutrymme för egna initiativ. En breddad kompetens- och utbildningsutveckling kan vara en möjlig väg för en hållbar psykosocial arbetsmiljö och ett långt friskt arbetsliv.

# Innehållsförteckning

<b>Abstract .....</b>	<b>1</b>
<b>Sammanfattning .....</b>	<b>1</b>
<b>Innehållsförteckning .....</b>	<b>1</b>
<b>1 Inledning .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Bakgrund- Liseberg och New Public Management .....</b>	<b>2</b>
Lisebergs bakgrund .....	2
New Public Management.....	2
<b>Forskningsprojekt och aktuell samhällsdebatt.....</b>	<b>3</b>
Nationellt forskningsprojekt .....	3
Projekt Hälsa och framtid .....	4
Nyckel 1 ledarskap och kompetensförsörjning .....	4
Friskfaktorer .....	5
Jämförelse av nöjd Medarbetarindex och Kundnöjdhetsindex.....	5
Empirisk studie – I shouldn't have to do this .....	6
Nya arbetsmiljöprojekt .....	6
<b>Teoretiska utgångspunkter.....</b>	<b>7</b>
KASAM.....	7
Organisationsteori/arbetsvetenskap .....	7
Projekt CHEFiOS .....	8
Knowledge Management .....	9
New Public Mangement (NPM) .....	9
Stockholmsmodellen .....	10
<b>3 Studiens syfte med frågeställningar.....</b>	<b>11</b>
<b>4 Metod och tillvägagångssätt .....</b>	<b>12</b>
Inledning .....	12
Analytiska perspektiv .....	12
Ett socialkonstruktivistiskt perspektiv .....	12
Tyst kunskap/Mästarlära.....	13
Sociokulturellt perspektiv .....	14
Utformning av enkäten .....	14
Urval .....	15
Genomförande av undersökningen/bortfall .....	15
Reliabilitet och validitet.....	16
Bearbetning av undersökningen .....	17
Statistiska Centralbyråns jämförbarhetsstatistik.....	18
<b>Forskningsetik, trovärdighet och akribi .....</b>	<b>18</b>
<b>5 Analys/Resultat.....</b>	<b>19</b>
Lisebergsundersökningen .....	19

Bakgrundsvariabler.....	19
Tillgång till resurser .....	21
Arbetsbelastning .....	21
Hälsa .....	23
Utbildnings- och kompetensutveckling.....	25
Verksamhetsbaserad utbildning.....	30
Framtid .....	30
<b>Jämförelse med ISM13 .....</b>	<b>32</b>
Bakgrundsvariabler.....	32
Tillgång till resurser .....	32
Fråga 17 Lisebergsundersökningen, handlar om bekräftelse av överordnade .....	32
Fråga 35 Lisebergsundersökningen, handlar om sammanhållning och stämning.....	32
Arbetsbelastning .....	32
Fråga 16 Lisebergsundersökningen, handlar om övertidsarbete och att hinna med ....	33
Fråga 18 Lisebergsundersökningen, handlar om ansvar för egen arbetsbelastning ....	33
Fråga 28 Lisebergsundersökningen, handlar om förändring av arbetsbelastning .....	33
Hälsa .....	33
Fråga 40 Lisebergsundersökningen, handlar om upplevd arbetsförmåga.....	34
Fråga 37 Lisebergsundersökningen, handlar om sjuknärvaro.....	34
Fråga 36 Lisebergsundersökningen, handlar om huvudvärk och störd sömn .....	34
Utbildning/kompetensutveckling.....	34
Fråga 6 Lisebergsundersökningen, handlar om generell utbildningsnivå.....	34
Fråga 12 Lisebergsundersökningen, handlar om fortbildning .....	34
Fråga 15 Lisebergsundersökningen, handlar om nytta av ledarskapsutbildning .....	34
Fråga 34 Lisebergsundersökningen, handlar om verksamhetsförlagd utbildning.....	35
Framtid .....	35
Fråga 27 Lisebergsundersökningen, handlar om påverkan från överordnade förändrats .....	35
Fråga 30 Lisebergsundersökningen, handlar om man sökt nytt arbete senaste året ....	35
<b>6 Diskussion .....</b>	<b>36</b>
<b>Referenslista.....</b>	<b>41</b>

# 1 Inledning

Snabba förändringar på arbetsmarknaden, ökad globalisering och en accelererande teknologisk utveckling är faktorer som påverkar människor i allra högsta grad. Att vara chef i offentlig sektor är en speciellt utsatt situation då denna position är styrd av ett politiskt uppdrag, som kan variera beroende på vilka som innehar den politiska makten. Ledarskapsfrågor står ständigt i fokus i samhällsdebatten. Stora förändringar inom den offentliga sektorn har påverkat utvecklingen av ledarskapet för de anställda. Därför har jag valt att i denna studie undersöka den psykosociala arbetsmiljön och kompetensutvecklingen hos cheferna på Liseberg.

I en tidigare uppsats (Howard, 2010) har jag studerat restaurangchefernas psykosociala arbetsmiljö och nu har jag också arbetat några år som chef själv. Genom dessa erfarenheter har mitt intresse ökat för att få ytterligare kunskaper för att kunna medverka till att utveckla arbetsmiljön på arbetsplatser i framtiden. Avsaknaden av studier på hur de årsanställda cheferna på Liseberg uppfattar sin psykosociala arbetsmiljö har därför varit upprinnelsen till denna studie. Denna undersökning kommer fokusera på den del av arbetsmiljön som belyser chefernas psykosociala arbetsmiljö och deras kompetensförsörjning på Liseberg.

Arbetsplatsen är i viss mån unik i Sverige då man har en politisk styrelse och ägs av Göteborgs stad. Kommuner i allmänhet äger inte nöjesparker. Detta bidrar till att det är svårt att hitta jämförbara verksamheter. Lisebergs nöjespark tillkom i samband med Jubileumsutställningen 1923 och har varit en av stadens största stoltheter sedan dess. Redan år 1908 köpte Göteborgs stad området med tillhörande byggnader. Riktlinjerna som var utgångspunkten för skapandet av parken var att det skulle bli ett fritidsområde för göteborgarna med ljus, blommor och vackra arrangemang. År 1925 övertogs Liseberg av det kommunala bolaget Lisebergs AB (Nilsson & Johansson, 1998).

För att gå vidare ansåg jag att en enkätundersökning skulle vara den bästa metoden för att undersöka hur den psykosociala arbetsmiljön ser ut idag. En sådan enkätundersökning skulle ligga till grund för fördjupade studier om hur de stora förändringarna som skett på arbetsmarknaden, har påverkat de anställda chefernas psykosociala arbetsmiljö. En utgångspunkt var att försöka få klarhet i om något område inom denna del av arbetsmiljön spelar en större roll än andra. Urvalet preciserades av att det finns många olika chefsbefattningar inom vitt skilda verksamheter inom Liseberg. Det blev därför extra intressant att undersöka samtliga chefers uppfattningar för att få en grund att stå på.

## 2 Bakgrund- Liseberg och New Public Management

### Lisebergs bakgrund

På senare tid har många nya verktyg för att undersöka arbetsmiljön inom offentlig sektor tagits fram både nationellt och internationellt och inom ramen för flera olika forskningsområden. Från Lisebergs sida har man alltid varit intresserad av att utveckla arbetsmiljön. Därför fanns det ett stort intresse av att genomföra den aktuella studien när frågan aktualiserades. Både personalavdelning och ledningsgrupp har visat stort engagemang och intresse under genomförandet. Studien kommer också att redovisas för Lisebergs Ledarforum, som består av samtliga chefer på Liseberg, under hösten 2014.

Liseberg styrs av en VD och vice VD. De ansvarar för tillsättningen av nyckelpersoner i parken tillsammans med HR-avdelningen. Ledarskapet på Liseberg består av en grupp chefer med mycket olika erfarenheter och kompetens som var och en för sig och också tillsammans ska uppfylla den politiska målsättningen med Liseberg som nöjespark. Chefernas arbetsområden omfattar vitt skiftande miljöer och deras arbetsbelastning kan variera kraftigt under de olika säsongerna beroende på parkens öppethållande. Detta gör att ledarskapet på Liseberg är komplext och därför svårfångat i en enkel och enhetlig beskrivning. Ett företag av denna dignitet med 2,8 miljoner besökande varje år strävar konstant efter att ligga i framkant vad gäller ledarskap och arbetsmiljö. År 2014 förväntas omsättningen för första gången överstiga en miljard.

Liseberg är en speciell arbetsplats vad gäller storlek och säsongsbetonad verksamhet. Inom Liseberg arbetar cirka 400 årsanställda och ungefär 2300 säsongsanställda. Det stora antalet medarbetare som kommer för att jobba under jul- respektive sommarsäsong är mestadels ungdomar, för många kanske den första arbetsplatsen. För närvarande pågår en organisationsutveckling då man slår ihop flera dotterbolag, till exempel Liseberg AB, Lisebergs Restaurang AB, Hotell Liseberg Heden, till ett gemensamt bolag. I samband med denna organisationsförändring har man sett över ledarstrukturen inom de olika bolagen för att få en tydlighet i verksamheten.

### New Public Management

Under 1990-talet påbörjades en ny verksamhetsledning av styrnings- och ledningsmetoder, New Public Management (NPM) inom offentlig sektor. Syftet med en ny verksamhetsledning var att öka kraven på effektivitet och marknadsanpassa den offentliga sektorns organisationer. Fil. Dr Lisa Björk skriver i sin avhandling *Contextualising Managerial Work Göteborg 2013* att New Public Management har inneburit en motstridig utveckling för chefer på operativ nivå, vilket innebär att cheferna fått ett större ekonomiskt ansvar men samtidigt har kravet på effektivisering och standardisering minskat deras handlingsutrymme.

Målgruppen för denna studie är de som är anställda som chefer på Liseberg. Samtliga chefer är årsanställda på Liseberg. Nöjesparkens ledning har antagit en definition av chef som beskrivs på följande sätt: "Lisebergs chefsstruktur som består av fyra nivåer är till för att skapa tydlighet och bolagsgemensamma kriterier för chefskap (framförallt personalansvar)" (enligt personlig kommunikation från ledningsgruppen 22 mars 2014).

1 Bolag (VD/VVD)

2a Affärsområde

2b Funktion

3 Avdelning

4 Område

#### Lisebergs chefs- och ledningsstruktur

Förenklat uttryckt är definitionen chef på Liseberg att man har ansvar för personal, verksamhet och ekonomi. Detta omfattar följande roller: VD, Vice VD, affärsområdeschef, funktionschef, avdelningschef och områdeschef. Chefs- och ledningsstruktur Liseberg 2014. I den här studien består målgruppen, Lisebergs chefer, av anställda som har mycket skiftande arbetsuppgifter som till exempel trädgårdschef, säkerhetschef, ekonomichef, restaurangchef och underhållningschef för att nämna några. Därför utgår studien från övergripande arbetsmiljöfrågor, som inte berör de enskilda chefernas olika arbetsområden.

Under flera års tid har man på Liseberg bedrivit ett aktivt och systematiskt arbetsmiljöarbete. Man arbetar bland annat med medarbetarundersökningar, arbetsplatsträffar och riskanalyser för att nämna något. Den här studien utformades i samråd med personalavdelningen och ledningen för Liseberg och genomförs vid Göteborgs Universitet.

## Forskningsprojekt och aktuell samhällsdebatt

### Nationellt forskningsprojekt

I ett pågående nationellt forskningsprojekt granskar Arbetsmiljöverket 1700 skolor i hela landet. Sju av tio rapporter är klara och slutsatsen ställer politikerna inför ett val: antingen måste kraven på rektorerna eller resurserna förändras. En intressant ledarskapsundersökning är de inspektioner som genomfördes av arbetsmiljöverket under slutet av 2013 i skolor i samtliga stadsdelar i Göteborg, arbetsmiljöverket (2014).

De inspektionerna visar att arbetsbelastningen för stadens rektorer varit hög under flera år. På vissa håll tvingas de arbeta mycket övertid och har svårt att få ut sin ledighet och många upplever daglig stress. I det dagliga arbetet använder rektorerna mer än 20 olika IT-system. Men stressen förorsakades framförallt av den akuta bristen på resurser. Resursfrågan är intressant ur ett ledarskapsperspektiv och behandlas även i denna studie.

Enligt arbetsmiljölagen (1977) är det politikerna i Kommunfullmäktige som är arbetsgivare med ansvar för arbetsmiljöfrågorna. Kommunens ekonomiska situation får *inte* sänka kraven på en god arbetsmiljö och politikerna får inte fördela ansvaret utan att samtidigt lämna de



befogenheter och resurser som behövs för att uppfylla kravet hämtat från Riksdagen, svensk författningssamling (1977).

## **Projekt Hälsa och framtid**

Projektet Hälsa och framtid (Folkhälsoguiden, 2008) är ett forskningsprojekt som ska hitta faktorerna bakom friska företag. Projektet är gränsöverskridande och samlar representanter för näringsliv, fackförbund, forskare från Karolinska institutet, Uppsala universitet och Centrum för folkhälsa inom Stockholms läns landsting samt försäkringsbolag. Studien har följt arbetsplatser som har låg sjukfrånvaro och granskat deras arbetssätt. Man identifierade fyra områden, nycklar, som var för sig och i samverkan bidrar till ett bättre arbetsklimat där människor mår bättre och håller sig friskare.

Nyckel 1 - Ledarskap och kompetensförsörjning. Ett stödjande, tillitsfullt ledarskap minskar stress, samtidigt som det ökar effektiviteten och motivationen i organisationen.

Nyckel 2- Delaktighet. Exempelvis att ge medarbetarna handlingsutrymme och att förankra visioner. Lisebergs restauranger finns med som ett exempel på en sådan arbetsplats. Delaktighet ökar både engagemang och tillfredsställelse på jobbet. Människor som känner sig delaktiga har också bättre kontroll över sin arbetssituation.

Nyckel 3- Kommunikation. Exempelvis att vara öppen med information och ha högt i tak för åsikter. Fungerande kommunikation är en viktig friskhetsfaktor. I företag med låg sjukfrånvaro har personalen stor kunskap och kännedom om hela organisationen.

Nyckel 4- Synen på hälsa och sjukfrånvaro. Exempelvis att anpassa arbetet vid nedsatt arbetsförmåga. Det krävs fungerande system för att fånga upp anställda som riskerar ohälsa. De mest avgörande insatserna är de som sker tidigt.

Denna studie kommer huvudsakligen att fokusera på nyckel 1 som handlar om ledarskap och kompetensförsörjning.

## **Nyckel 1 ledarskap och kompetensförsörjning**

Arbetsmiljöverket och Försäkringskassan (2014) har kommit fram till att ett ledarskap som delegerar ansvar och visar förtroende för sina medarbetare leder till färre sjukskrivningar bland de anställda än chefer med ett ledarskap som detaljstyr och kontrollerar. Några andra viktiga egenskaper för ledarskapet är lyhördhet och empati. Kompetensutveckling kan bestå av olika saker som till exempel utbildningar eller prova på nya arbetsuppgifter och ”gå bredvid” någon kollega som har en annan roll. Kompetensutvecklingen behöver inte vara strikt kopplad till företagets behov – man ser ett värde i personlig utveckling för individen: nöjda anställda är ett värde i sig själv. På företag med låga sjukskrivningstal arbetar man också strukturerat och målmedvetet med ledarskapsutveckling och stöd till ledarna, liksom med kompetensutveckling i ett bredare perspektiv.

Coachning och hjälp med att prioritera och delegera arbetsuppgifter är några delar. Arbetsmiljöarbetet har en hög prioritet hos ledningen och finns med som en del av verksamhetsstyrningen. Företagshälsovården används i det förebyggande arbetet för att skapa

förutsättningar för god hälsa på arbetsplatsen. En huvudpunkt i denna studie är just hur cheferna på Liseberg ser på sin kompetensutveckling och personliga utveckling.

## **Friskfaktorer**

Rapporten *Från risk till frisk* (AFA, 2014) bygger på forskningsprojektet Hälsa och Framtid i offentlig förvaltning. Forskare från Karolinska Institutet och Arbetsmiljömedicinska enheten i Uppsala har genomfört projektet under ledning av professor Eva Vingård vid Arbetsmiljömedicin i Uppsala, och professor Magnus Svartengren vid Arbetsmiljöverket.

En friskfaktor var att chefen tog ansvar för en tydlig prioritering av arbetsuppgifterna vid hög arbetsbelastning. Chefen behöver tala om vad som ska göras i första hand, och vad man kan avvakta med tills det finns resurser. Annars finns risken att det blir upp till varje individ att själv under stress avgöra vilka uppgifter som skall utföras. På de arbetsplatser där anställda var mycket friska, hade de nära till en tillgänglig chef. Det är annars vanligt i kommuner och landsting att medarbetarna är många, och att de inte arbetar på samma ställe som chefen. Om det finns en fungerande kommunikation, en rättvis fördelning av arbetet och möjlighet för de anställda att påverka sin arbetssituation är det betydelsefulla friskfaktorer.

De friska organisationerna hade också en större öppenhet inför individens behov.

Anställda kunde byta arbetsuppgifter eller bredda sin kompetens på olika sätt. De sex friskfaktorerna man identifierade var följande:

- Närvarande ledarskap
- Positiv inställning till kompetensutveckling
- Bra kommunikation, feedback till medarbetarna och forum för alla att göra sin röst hörd
- Möjlighet att byta arbetsuppgifter
- Chefen prioriterar arbetsuppgifterna när det är mycket att göra
- Ett bra systematiskt arbetsmiljöarbete

(AFA, 2014).

## **Jämförelse av nöjd Medarbetarindex och Kundnöjdhetsindex**

Diversity Management AB (2014) har analyserat 99 statliga myndigheters medarbetarundersökningar och under fem år jämfört Nöjd Medarbetarindex med Kundnöjdhetsindex och hur dessa undersökningar används inom myndigheterna. Slutsatsen från dessa undersökningar är att det är viktigare att fokusera på företagskulturen för att anpassa organisationskulturen till nya förutsättningar. Enligt Diversity Management AB finns det inget styrkt samband mellan högre medarbetarnöjdhet och högre kundnöjdhet.

## **Empirisk studie – I shouldn't have to do this**

Fil. Dr. Lisa Björk (2013) har i sin avhandling undersökt förhållandet mellan arbetsorganisation och förekomsten av illegitima arbetsuppgifter bland kommunala chefer på operativ nivå. Illegitima arbetsuppgifter kan förklaras som att det bryter med förväntningar på det professionella arbetets innehåll. Ett sådant exempel kan vara att en rektor går in och vikarierar i en skolklass under en lärares sjukfrånvaro eller att en kommunal chef tar över enklare fastighetsskötsel från tidigare vaktmästare. Detta är ett relativt nytt forskningsområde.

## **Nya arbetsmiljöprojekt**

Arbetsmiljöverket inledde 2012 en flerårig satsning för att utveckla och förbättra kvinnors arbetsmiljö. Kvinnor svarar för en större andel av sjukfrånvaron än män och fler kvinnor än män tvingas avsluta sitt arbetsliv i förtid på grund av hälsoskäl. Kvinnor anmäler fler arbetssjukdomar än män och den vanligaste orsaken till dessa är fysisk belastning följt av sociala och organisatoriska faktorer (Arbetsmiljöverket, 2014).

# Teoretiska utgångspunkter

## KASAM

Aaron Antonovsky (1991) har beskrivit det salutogena (hälsofrämjande) synsättet, som är motsatsen till det patogena (sjukdomsalstrande). Genom att tillvaron görs ”sammanhängande” vilket den blir om den görs BEGRIPLIG, HANTERLIG och MENINGSFULL, klarar en del människor av tillvarons svåra påfrestningar som måste lösas, med hälsan i behåll – och kanske till och med växer och vidareutvecklas. Antonovsky menar att det beror på vår känsla av sammanhang (KASAM) och hur denna känsla byggs upp hos barn och vuxna.

Antonovsky konstaterar att alla människor utsätts för livets stressorer. Den mänskliga tillvaron är full av stressorer. Att ställas inför en stressor leder till ett spänningstillstånd som måste hanteras. Om resultatet blir sjukdom, hälsa eller något däremellan beror på hur framgångsrik hanteringen av denna spänning är. Antonovsky formulerade en arbetshypotes att generella motståndsresurser (GMR) som till exempel pengar, jag-styrka, kulturell stabilitet, socialt stöd kan ge kraft till att bekämpa en mängd stressorer. Genom att utveckla begreppet känsla av sammanhang (KASAM) menade Antonovsky att GMR har det gemensamt att de bidrar till att göra de stressorer som vi ständigt bombarderas av begripliga. Sådana erfarenheter skapar med tiden en stark känsla av sammanhang. Som en röd tråd i denna studie finns Antonovskys teori om KASAM som en beskrivning för friska och aktiva medarbetare.

## Organisationsteori/arbetsvetenskap

Thöres Theorell, Anna Nyberg och Julia Romanovska diskuterar på vilka sätt ledare kan påverka anställdas hälsa i en artikel med utgångspunkt från sin egen forskning om ledarskap och anställdas hälsa (Socialmedicinsk tidskrift, 6/2013).

Diskussionen gäller på vilket sätt ledaren på en arbetsplats kan påverka de anställdas hälsa och vilka faktorer som enligt forskningen tycks ha störst betydelse. De begrepp och frågeformulär som används i ledarskapsforskning idag är ofta hämtade från resultaten från GLOBE (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness research program). Detta forskningsprogram är ett samarbete mellan ledarskapsforskare i många länder på alla kontinenter och som även Theorell et al utgår ifrån.

Under 1990-talet utformade Karasek och Theorell (1990) teorin om the job demand-control, denna vidareutvecklades senare och används idag som the job demand-resources model (JD-R) vilken beskrivs av Demerouti et al (2001). Idag innehåller den ett vidare spektra av arbetssituationer, krav och resurstillgänglighet som har påverkan på anställdas hälsa.

JD-R modellen är användbar för att prediktera och undersöka stressrelaterade jobbsituationer. När man fokuserar på chefer, speciellt inom offentlig sektor, är det nödvändigt att undersöka flera aspekter av krav och resurstillgångar. Den politiska dimensionen saknas inom privata verksamheter och den har en stor påverkan på offentliga sektorns chefers handlingsutrymme.

## Projekt CHEFiOS

Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) har under ledning av professor Annika Härenstam genomfört ett stort projekt CHEFiOS, CHEF i Offentlig Sektor, som är inriktat på ledarskap i offentlig sektor. På deras hemsida kan man läsa följande:

*”Hur ska en organisation se ut som skapar goda förutsättningar för att arbeta som chef? Villkoren för chefskapet i offentlig sektor skiljer sig i förhållande till andra sektorer i samhället. Därför är det intressant att klargöra hur en offentlig organisation bör se ut som ger optimala förutsättningar för en person att verka i som chef. Det handlar alltså inte om chefs personliga egenskaper.”*(SKL, 2014).

CHEFiOS var ett tvärvetenskapligt forskningsprojekt (ISM13). Det pågick mellan åren 2008 och 2013 och har sedan dess avknoppats i flera olika projekt. Syftet med CHEFiOS var framförallt att utveckla kunskap om sambanden mellan organisatoriska förutsättningar för chefskap och verksamhetens arbetsmiljö, hälsa och prestationer.

CHEFiOS-projektet bygger på flera års forskning på Arbetslivsinstitutet. Huvudfrågan i projektet var och är: Hur skall en organisation i offentlig miljö se ut som skapar goda förutsättningar för att arbeta som chef? CHEFiOS-projektet har utvecklat metoder och verktyg för att studera hur arbetsorganisationen påverkar arbetsförhållanden.

Genom att utföra flera olika typer av undersökningar såsom intervjuer, enkäter och kvalitativa studier har man kunnat få en mer komplett bild av hur en komplex organisation påverkar arbetsförhållandena.

CHEFiOS syfte var att ta fram kunskap och verktyg för att kunna utveckla arbetsplatser i den offentliga sektorn till moderna och attraktiva arbetsplatsmiljöer. Forskningen indikerade tidigt att de mer innovationsbenägna kommunerna gjorde de största personalneddragningarna och i ett senare skede hade dessa kommuner större problem med långa sjukskrivningar (Szücs m fl 2003). Andra resultat indikerar att verksamheter i privat regi tenderar ha bättre arbetsförhållanden (Höckertin & Härenstam 2006, Szücs 2001, Wise & Szücs 1996). Sju kommuner har deltagit i CHEFiOS-studien och 28 förvaltningar, i projektet har sex förvaltningar deltagit i interventionen och 22 har varit med som jämförelseförvaltningar. Totalt har ca 750 chefer besvarat enkäten.

CHEFiOS-projektet hade en stark betoning på utveckling av metoder som praktiskt kan tillämpas för verksamhetsutveckling och i samverkan mellan forskare, experter och praktiker i utvecklingsarbete.

*”Projektets övergripande syfte är att ta fram kunskap och metoder för chefs- och organisationsutveckling som bidrar till attraktiva och utvecklingsorienterade arbetsgivare i offentlig sektor. Det vetenskapliga syftet är att utveckla kunskap om sambanden mellan organisatoriska förutsättningar för chefskap och verksamhetens utvecklingsförmåga, effektivitet och arbetsmiljö. Det tillämpningsinriktade syftet är att förbättra dessa förutsättningar för operativa chefer i fem kommunala förvaltningar genom organisationsinriktade interventioner baserade på tidigare forskning och metoder för kartläggning och analys. Kunskapen sammanställs så att den kan omsättas i*

*chefsutbildningar och i utvecklingsprojekt i offentlig sektor. Forskarna samverkar under hela projektet med praktiker och strategiska aktörer för att befrämja kunskapsspridning.”*  
(Göteborgs Universitet, 2014).

Denna studie omfattar således en bråkdel av hela sammanhanget. Ytterligare pusselbitar är därför nödvändiga för att få en rättvisande helhetsbild av Lisebergs verksamhetsledning.

## **Knowledge Management**

Knowledge Management handlar om hur man inom en organisation strategiskt tar tillvara den kunskap som finns. Knowledge Management handlar också om att man använder lärandet för att utveckla organisationen. Mats Heide (2002) beskriver Knowledge Management i sin avhandling. För att Knowledge Management ska vara effektivt måste de berörda inom organisationen veta vilka behov av information de har. Ofta blir det för mycket information, så det kan vara svårt att urskilja det väsentliga. Information och data kan i bästa fall omvandlas till kunskap hos mottagaren. Kunskap kan delas in i explicit och tyst kunskap. Exempel på explicit kunskap är sådant som kan uttryckas via språket såsom regler och instruktioner. Tyst kunskap är av den kategorin att den inte går att överföra till andra med hjälp av tecken och symboler utan kan till exempel bestå av erfarenheter och intuition (Heide, 2002). Knowledge Management handlar om att en organisations interna information ska hanteras på ett sätt som gynnar kunskapsutvecklingen i organisationen. Mats Heide säger:

*”Informationstekniken ses mer eller mindre som en räddare i nöden – minska arbetslösheten i samhället, förbättra demokratin, minska avståndet mellan länder, höja företagets produktivitet och inte minst förbättra och effektivisera organisationers Knowledge Management.”* (Heide, 2002, s. 43).

## **New Public Management (NPM)**

New Public Management (se bakgrund s.2), innebär bland annat att budgetansvaret förs ned till enhetsnivå. Man flyttar resultatansvaret nedåt, till enhetschefer, som ska hålla en budget i balans. I filosofin ingår också att standardisera arbetsmomenten och "kundorientera" arbetet. Björk (2013) har i sin avhandling undersökt hur man använder NPM:s styrnings- och ledningsmetoder både i en kvinnodominerad och i en mansdominerad organisation. Hon konstaterar att det är svårare att mäta och standardisera forskningsresultat i verksamheter som till exempel skola, vård och omsorg, som arbetar med människor än i verksamheter som till exempel ska producera teknik, varor och tjänster.

Kontrollsystemen i New Public Management har man infört för att kunna mäta och jämföra olika leverantörer, på en marknad, så att medborgarna själva ska kunna välja. Men det är inte alltid möjligt att göra sådana jämförelser, särskilt inte i "mjuka" verksamheter. Chefernas arbetsuppgifter har ökat med New Public Management. Cheferna har fått stort ansvar men litet mandat, anser Björk. Man kan behöva att återigen börja använda gamla metoder som befattningsbeskrivningar, för att göra tydligt vad som ska ingå i chefsuppgiften. En ny uppgift som man ålägger chefen blir då en förhandlingsfråga (Björk, 2013).

## Stockholmsmodellen

Professor Christer Sandahl leder en forskargrupp vid Medical Management Centrum på Karolinska institutet som fokuserar på vilket slags stöd som bäst gagnar ledare inom offentlig sektor. Forskargruppen har utvecklat en modell med samtalsgrupper för chefer.

*”De senaste 10–15 åren har trycket på cheferna ökat i och med en pressad ekonomi och krav på högre produktion. Det ställer allt högre krav på ledarna och framförallt chefer på lägre nivå är en riskgrupp när det gäller utbrändhet. Därför finns ett stort behov av reflektion och det är extra värdefullt att göra det tillsammans med andra,”* hävdar Sandahl (Stockholmsmodellen, 2014).

Tillvägagångssättet med internt rekryterade samtalsledare har fått namnet "Stockholmsmodellen" och den strukturerade metoden benämns ofta som "Backstagegrupper". Sandahl förklarar varför:

*”Som chef är du ständigt "on stage" och har sällan tid att dra dig undan (backstage) för reflektion eller problemlösning”* (Stockholmsmodellen, 2014).

Metoden prövades i Stockholms stad mellan 2003 och 2006 och vid Karolinska Universitetssjukhuset 2007–2009 med mycket goda resultat. Närmare femhundra chefer har nu deltagit i samtalsgrupper. Två tredjedelar av dem har svarat att de fått bättre självförtroende och många uppger att de blivit både tydligare och ödmjukare i sin chefsroll (Stockholmsmodellen, 2014).

### 3 Studiens syfte med frågeställningar

Utifrån ovanstående tankar, modeller och idéer beslutade jag att genomföra min studie med fokus på psykosocial arbetsmiljö och kompetensutveckling, som är några hörnstenar för ett lyckat och friskt ledarskap i framtiden. Utgångspunkten för undersökningen har varit de förändringar av styrnings- och ledningsmetoder i offentliga sektorn som NPM inneburit med de ökade kraven på effektivitet och marknadsanpassning.

Syftet är att på Liseberg undersöka hur cheferna uppfattar sin psykosociala arbetsmiljö utifrån ett ledarskaps- och kompetensförsörjningsperspektiv. Målgruppen är cheferna på Liseberg.

#### Frågeställningar

- Hur uppfattar cheferna stödet inom organisationen?
- Hur uppfattar cheferna sin egen arbetsmiljö utifrån stress och påverkansmöjligheter?
- Hur uppfattar cheferna sin egen hälsa?
- Hur ser cheferna på sin egen kompetensutveckling i ett bredare perspektiv?



## **4 Metod och tillvägagångssätt**

### **Inledning**

Till en början var jag osäker på om jag skulle använda mig av en kvantitativ eller kvalitativ metod eller kanske båda. I sökandet efter lämplig metod kom jag i kontakt med CHEFiOS-projektet. Detta väckte min nyfikenhet och efter samtal med professor Annica Härenstam och senare Kerstin BM Olsson chef på chefsförsörjningsenheten i Göteborg var jag övertygad om att en enkätundersökning var det bästa att inleda med, då det överensstämde med min undersöknings syfte. Enligt Jan Trost (2007) är syftet det som bör styra vald metod. En av anledningarna till att jag blev inspirerad av CHEFiOS-projektet var att de tog upp flera frågeområden som var intressanta för mitt syfte. Exempel på sådana områden var: resurser och stöd på jobbet, krav och belastningar i arbetet, handlingsstrategier för att hantera sin roll som chef, hälsoaspekter, balans mellan arbete och fritid. CHEFiOS riktade sig till chefer inom offentlig sektor och var därför en naturlig jämförelsegrupp för mitt material.

Frågebatteriet som ingick i första CHEFiOS-undersökningen innehöll 223 frågor med underkategorier och den andra CHEFiOS-undersökningen utökades till 306 frågor med underkategorier för att få en bättre validitet i frågorna. Den senare kompletterades också med fler frågor om bland annat jämställdhet. Referensgruppen på Liseberg ansåg att frågebatteriet var för omfattande. Jag valde då ut en del av dessa frågor som förväntades besvara mina frågeställningar i min studie. Då antalet frågor blev begränsat läste jag in mig på den senaste forskningen för att få en bättre bakgrundsförståelse för att kunna motivera mitt urval av frågor. En del av denna litteratur finns sammanfattad under rubriken forskningsprojekt och aktuell samhällsdebatt och ger en bakgrund till hur forskningsläget ser ut idag. Detta har gett mig en egenförståelse för vart utvecklingen inom arbetsmiljöarbetet är på väg i framtiden.

Detta är första gången en studie genomförs i psykosocial arbetsmiljö på Liseberg med fokus på dess chefer.

### **Analytiska perspektiv**

#### **Ett socialkonstruktivistiskt perspektiv**

En av de teoretiska utgångspunkterna för denna studie om chefernas arbetsmiljö är ett socialkonstruktivistiskt perspektiv. Grundtanken i en social konstruktion är att tankekonstruktioner och kunnande konstrueras av individer. Denna teori bygger på antagandet att all kunskap är subjektiv som en individ har om sin omvärld och är konstruerad inne i denna/denne individs huvud utifrån hennes/hans erfarenhet (Glaserfeld, 1995).

En teori som bygger på detta antagande kan inte vara absolut sann och objektiv när den beskriver världen, utan betydligt mer komplex då människan uppfattar världen olika på grund av sina historiska, kulturella och språkliga erfarenheter. Eftersom alla erfarenheter är subjektiva kan en individ inte heller veta om samma erfarenheter uppfattas eller tolkas lika av andra (Glaserfeld, 1995).

Idéhistorikern Bernt Gustavsson (1996) beskriver kunskap och lärande som en relation mellan det vardagliga bekanta och det nya obekanta.

*”Detta bekanta är utgångspunkten för lärande och kunskap. Men om vi enbart befann oss i det kända och lät oss nöja med det förtroliga, så lärde vi oss inget nytt. Ny kunskap och lärandet av något tidigare okänt förutsätter att vi delvis lämnar det kända och närmar oss det okända. Men det främmande och obekanta kan aldrig vara helt okänt. Vi tolkar det och försöker förstå det med hjälp av det vi tidigare känner till”* (Gustavsson, 1996 s.19).

Med hermeneutiska termer beskrivs denna rörelse som en uppåtgående spiral, då man pendlar från helhet till del och från del till helhet.

Aristoteles tre kunskapsformer episteme, den vetenskapliga, techne, den tekniska och fronesis, den praktiska klokheten är fortfarande aktuella. Den praktiska kunskapen har vunnit terräng under senare år framförallt inom humanvetenskaperna. Gustavsson framhåller att den erfarenhetsbaserade kunskapen har vidgat kunskapsbegreppet fronesis och menar att kunskap om olika perspektiv och livsformer i det konkreta och specifika fallet kan avgöra vad som är ett riktigt sätt att handla (Gustavsson, 1996).

## **Tyst kunskap/Mästarlära**

Oscar Öquist sammanfattar den mänskliga erfarenheten i *Tyst kunskap* (1995) utifrån Ludwig Wittgenstein och Michael Polanyis idéer på följande sätt:

*”Wittgenstein hävdar att vi kan veta saker som vi inte kan säga. Kärnan i all språklig kompetens, begreppslig kompetens och handlingskompetens, består av förmågan att föra givna exempel vidare och i detta ligger ett skapande, kreativt inslag”*. (Öquist, 1995, s.104).

Det kommer alltid att finnas ett område för gott omdöme och erfarenhet. Öquist (1995) menar att Polanyi talar om ”personlig kunskap” och menar därmed den typiskt mänskliga kunskapen som är tyst och oartikulerad och inte går att representera med hjälp av tecken och symboler. Polanyis skrifter innehåller två nyckelord, ”focal knowledge” (svenska: fokalvetande) och ”subsidiary knowledge” (svenska: kringvetande). Fokalvetandet är formaliserat och lätt överförbart.

*”Översatt till läkarens värld blir fokalvetandet kunskapen om de enskilda sjukdomarna och de system och sjukdomstecken som patienten uppvisar. Kringvetandet är diffust, ibland omedvetet och ofta svåröverförbart. Läkarens kringvetande ligger i förståelsen för hur symtomen inbördes skall värderas och hur sjukdomen kan inpassas i den enskilde patienten och hans familjeliv. Båda kunskapstyperna är alltid verksamma oavsett om vi sysslar med vetenskap, hantverk eller någon konst”*. (Öquist, 1995, s.104).

I boken *Mästarlära Lärande som social praxis* (2000) har de danska forskarna Steinar Kvale och Klaus Nielsen beskrivit sin forskning med utgångspunkt från situerat lärande som knyter an till arbete och arbetsplatser. Där redovisar de hur mästarlära används idag inom till exempel utbildning av idrottsmän, läkare, säljare konsertpianister och forskare. Mästarlära tar sitt avstamp i Jean Laves forskning och hon har tillsammans med Etienne Wenger beskrivit teorin i *Situated Learning* (1991). Fyra huvudpunkter ingår i Laves och Wengers i denna teori:

1. Praxisgemenskap det vill säga mästarläran sker i en social situation.
2. Tillägnelse av yrkesidentitet det vill säga inlärandet av ett yrkes många färdigheter är ett steg på vägen för att behärska yrket.
3. Lärande utan formell undervisning: med mästarlära följer en komplex och differentierad social struktur med möjligheter att observera och imitera det arbete mästaren och övriga i arbetslaget gör.
4. Utvärdering genom praktik: utvärdering sker huvudsakligen i arbetssituationen, genom kontinuerlig prövning av färdigheter och respons på hur produkterna fungerar.

## Sociokulturellt perspektiv

Roger Säljö har i sin bok *Lärande i praktiken- ett sociokulturellt perspektiv* (2000) en intressant aspekt i det mänskliga lärandet, nämligen hur individens lärande förhåller sig till kollektivets. Samspelet mellan kollektivet och individen har kommit i skymundan i dagens individinriktade samhälle. Han beskriver också mycket kortfattat hjärnans kapacitet som är begränsad till mellan 5 och 9 enheter (informationsbitar) och jämför men de artificiella tekniker som finns tillgängliga idag och kan hantera ett oöverskådligt antal informationsbitar. Säljö anser att artefakter, det vill säga alla fysiska verktyg som till exempel skriftspråket och informationsteknologi förändras och förfinas. Människors psykologiska, språkliga kunskaper och intellektuella förmåga utvecklas och förändras på motsvarande sätt (Säljö, 2000).

*"I ett sociokulturellt perspektiv på mänskligt lärande och utveckling blir därför kommunikativa processer helt centrala. Det är genom kommunikation som individen blir delaktig i kunskaper och färdigheter."* (Säljö, 2000 s. 37).

## Utformning av enkäten

Enkäten utformades från ett urval av frågor från CHEFiOS-undersökningen och testades av *Strategiska Ledningsgruppen Medarbetare* på Liseberg. Genom HR-avdelningen fick jag lära mig ett enkätprogram som heter defgo. Defgo.net används för interna och externa undersökningar. Defgo.net är ett verktyg uppbyggt på moduler, som ger användaren möjlighet att själv sätta samman sina frågeformuleringar utifrån företagets behov av datainsamling. Enkätverktyget används av flera kommunala bolag i Göteborg bland annat för genomförande av medarbetarenkäter.

Enkäten är alltså nätbaserad. Jag arbetade intensivt med detta program och lärde mig hur man skulle göra för att få både frågor med ett enda svarsalternativ, frågor som krävde rangordning, fritext med mera. Sedan lade jag också in ett kommentarfält på vissa frågor, där cheferna själva kunde skriva, men kommentarerna var inte obligatoriska. Alla områden i enkäten har inte kommentarfält. I enkäten finns några öppna frågor med kommentarsfält. Exempelvis

fråga 42: ”Finns det något som bör förändras i framtiden på Liseberg som arbetsplats för chefer?”

Enkäten började med oberoende variabler som kön, ålder och utbildning. Sedan följde ett urval av CHEFiOS-undersökningarnas frågor samt ytterligare några övriga frågor vilka bäst förmodades besvara frågeställningarna i denna studie. Arbetet med att välja ut och minska antalet frågor till en datamängd som skulle gå att hantera inom ramen för denna undersökning visade sig vara betydligt svårare och mer tidskrävande än förväntat.

## Urval

Jag har valt att göra en kvantitativ enkätundersökning som riktar sig till samtliga chefer på Liseberg utom VD och Vice VD, vilka är anställda av den politiska ledningen. Syftet med studien är att undersöka hur cheferna uppfattar sin psykosociala arbetsmiljö samt sin kompetensutveckling.

Då samtliga chefer skulle ingå i undersökningen trots varierade arbetsuppgifter behövdes inte ytterligare urval göras. I initialskedet tillsattes en referensgrupp bestående av tre personer från Strategiska Ledningsgruppen Medarbetare. Dessa personer kom sedan med feedback fram till dess att undersökningen var färdig att skickas ut och godkändes av Lisebergs ledning.

## Genomförande av undersökningen/bortfall

Inledningsvis fick samtliga chefer muntlig information från sina chefer om att en enkät beträffande deras arbetsmiljö skulle genomföras och vikten av att besvara denna. Efter ett antal möten och ändringar godkändes enkäten och med personalavdelningens hjälp skickades enkäten ut via mail tillsammans med ett informationsbrev författat av HR-chefen på Liseberg. Den 20:e maj 2014 skickades enkäten ut till samtliga 70 chefer och skulle besvaras inom två veckor. Två påminnelser skickades ut till de som ej svarat och den 3:e juni stängdes enkäten. Samtliga svaranden fick sen ett ”tack för din medverkan mail” skrivet och utskickat av HR-chefen.

Statistiska centralbyrån (SCB, 2000) behandlar bortfall i statistiska undersökningar. Det finns flera faktorer som orsakar bortfall exempel på detta är; att man känner ovilja att delta, att man är bortrest, olämplig tidpunkt, felaktig mailadress, avsaknad av mailadress, sjukdom och språksvårigheter. Interna faktorer kan också orsaka bortfall exempelvis hög arbetsbelastning, kort datainsamlingsperiod och bristfälligt utformade frågeformulär. Man kan dela in orsaker till bortfall i tre huvudkategorier, vägrare, ej anträffbara och övriga. Vägrare handlar om personer som ofta hänvisar till frivillighet, sekretess och integritet. Saker som ”har ej tid”, ”har varit med tidigare.”, ”deltar ej utan ersättning” är vanliga (SCB, 2000).

Svarsfrekvensen var inledningsvis 61 personer och det motsvarar en svarsfrekvens på cirka 87 procent. Tyvärr besvarade inte alla en del av frågorna i slutet av enkäten som bestod av 42 frågor med många underalternativ. Slutresultatet var att 53 personer genomförde *hela* undersökningen vilket motsvarar cirka 76 procent.

Bidragande faktorer för bortfall kan vara att enkäten skickades ut strax efter premiären för sommarsäsongen då arbetsbelastningen under denna period är en av de intensivaste perioderna för många av cheferna. De nyanställda ska handledas, lokaler, varor, teknik, trädgårdar, kassaapparater ska intrimmas och inte minst så ska gästerna välkomnas. Trots dessa svarsbortfall var svarsfrekvensen tillfredsställande.

## Reliabilitet och validitet

Reliabilitet och validitet är centrala begrepp inom vetenskapliga undersökningar (Stukat, 2007). Reliabilitet innebär hur tillförlitliga och exakt gjorda mätningarna är. Undersökningen har hög reliabilitet om man lyckas minimera slumpens inflytande, vilket alltså innebär att interbedömarreliabiliteten blir hög om man använder samma metod och kommer fram till samma resultat. Validitet innebär att man undersökt det man verkligen ville undersöka från början, detta är alltså kopplat till syftet. Får man svar på de frågor man ställer sig från början? Är frågorna relevanta för min studie? När det gäller en undersöknings validitet kan man närma sig den utifrån olika perspektiv där det första gäller innehållsvaliditeten. Denna handlar om att validiteten ökar om forskaren har en bra förståelse för det område som ska studeras och om de tillfrågade cheferna i Lisebergsenkäten förstår innebörden i de frågor som ställs i denna undersökning. För att höja validiteten skulle man parallellt ha kunnat använda sig av andra metoder som till exempel intervjuer för att se om man på detta sätt kommer fram till samma slutsats (Patel & Davidsson, 2003). Då antalet frågor var begränsat kan även validiteten i denna studie ifrågasättas, för att få en högre validitet hade ett större antal frågor varit till nytta. Då förförståelsen för frågorna i enkäten kan vara begränsad kan detta också vara en begränsning i validiteten.

I denna kvantitativa studie handlar min analys om att sortera, bearbeta och analysera den insamlade datamängden. Inom statistiken finns det två olika typer av analyser, nämligen den deskriptiva statistiken och den hypotesprövande statistiken. Jag har använt mig av en deskriptiv statistik, som ger en förklaring i siffror av det insamlade materialet. Då området täcker över stora variationer av både kvantitativ och kvalitativ karaktär är studien begränsad till kvantitativa analyser.

Teoretiskt sett hade en regressionsanalys varit ett användbart instrument men i praktiken ett alldeles för trubbigt sådant. Beroende på komplexiteten och helhetsperspektivet i arbetslivet hade förmodligen en klusteranalys varit att föredra för att kunna upptäcka icke-linjära samband i materialet (Bergman och El-Khoury 2001; Everitt et al. 2011; Härenstam 2008; 2009). Frågorna skickades till en av de forskare som varit med i CHEFiOS för att se om man kunde gå vidare med en klusteranalys. Forskaren ansåg att frågeställningarna i min enkät inte var tillräckligt omfattande för att ge ett tydligt utslag i en klusteranalys. I en fortsatt studie av Lisebergs arbetsmiljö är detta därför ett intressant projekt.

Enkätfrågorna är till övervägande del hämtade från CHEFiOS-projektets undersökningar, då dessa frågor redan tidigare validerats i vetenskapliga undersökningar och har ett stort antal publiceringar.

Med ett relativt omfattande frågebatteri utvecklade av Eklöf, Pousette, Dellve, Skagert och Ahlberg Jr (2010) undersöktes stressorer som kan förekomma i chefernas arbete. Dessa tog upp frågor som bland annat handlade om resursproblem, organisatoriska styrningsbrister, konflikter och personalproblem. För mer information om vilka frågor som utgör specifika skalor samt skalornas mätgenskaper såsom reliabilitet se Eklöf et al. (2010).

För att mäta hur cheferna uppfattade tillgången av stöd och resurser i sitt arbete användes frågor utvecklade av Eklöf et al. (2010). Dessa frågor behandlade åtnjutande av stödjande ledning, chefskollegor och struktur. Vidare undersöktes samverkan med medarbetare samt om de tillfrågade hade ett stödjande privatliv. För mer information om vilka frågor som utgör specifika skalor samt skalornas mätgenskaper se Eklöf et al. (2010).

Ansvarsområden som lyftes fram var administrativt arbete, budgetarbete, arbete inom den löpande operativa verksamheten, långsiktig planering och utveckling av verksamheten, arbetsmiljöarbete, arbete med medarbetares sjukskrivningar och rehabilitering, kvalitetsarbete, arbete med kompetensutveckling för medarbetarna. I en uppföljningsenkät (2011) utökades och kompletterades enkäten med ansvarsområdet för jämställdhetsarbete i CHEFiOS T2.

För att belysa chefernas hälsa ställdes ett antal frågor om respondentens psykiska och fysiska hälsotillstånd. Först mättes graden av upplevd stress och känsla av energi under arbetsdagen med hjälp av en skala utvecklad av Kjellberg och Iwanowski (1989). Nästkommande frågor belyste psykosomatiska symptom såsom sömnsvårigheter; Kecklund & Åkerstedt (1992) samt huvudvärk och kroppsliga besvär; Ekman, (2008). Blocket avslutades med frågor om trötthet (Aronsson & Svensson, 1997). Enkätfrågorna kom senare att jämföras med motsvarande enkäter tidigare genomförda inom Göteborgs Stad.

Nyckel ett i företagshälsokollen (som beskrivits i kapitlet om bakgrund) undersöktes utifrån CHEFiOS enkätverktyg gällande ledarskap och kompetensförsörjning. Enkäten skickades ut till samtliga chefer (se tidigare definition av chef) inom Liseberg utom VD samt Vice VD. Nycklarna har tagits fram och validerats av forskare från bland annat Karolinska Institutet och Centrum för Folkhälsa vid Stockholms Universitet (Thornblad, 2009).

## **Bearbetning av undersökningen**

För att få en överblick över den stora datamängden började jag med att skriva ut hela materialet. Därefter plockade jag ut vissa frågor som jag ansåg vara av intresse för att besvara mitt syfte med undersökningen. De olika frågorna delade jag in i flera olika kategorier som kunde belysa mina frågeställningar. Efter ett par genomläsningar upptäckte jag att jag måste koncentrera mig på de mest övergripande frågorna, samtidigt som de flesta svaren på de övriga frågorna och delfrågorna inom samma område var i överensstämmelse med de övergripande frågorna. Detta för att få ett hanterbart material att presentera och för att ytterligare underlätta bearbetningens fortskridande beslutade jag mig för att slutgiltigt dela in undersökningen i fem kategorier: **Tillgång till resurser, Arbetsbelastning, Hälsa, Utbildning/ kompetensutveckling och Framtidsperspektiv**. På grund av denna indelning kommer inte frågorna i nummerföljd eller följer någon kronologisk ordning.

Jag upptäckte efter ett par genomläsningar att det var svårt att renodla varje fråga för sig och veta under vilken frågeställning de olika frågorna hörde hemma. Jag gick tillbaka till mitt syfte och omkategoriserade frågeställningarna något.

Eftersom riksdagen beslutat att kön skall vara en genomgående grund i all officiell statistik började jag dela upp de utvalda frågorna i en könsuppdelad statistik. Därefter bearbetades och analyserades svaren för respektive grupp för att se eventuella likheter och skillnader.

I nästa skede jämfördes datan med CHEFiOSgruppen från ISM-rapport 13 för att se hur denna jämförelse stämde med Lisebergsundersökningen. Anledningen till att göra denna jämförelse var att få ett bredare perspektiv på resultaten på Lisebergs chefers svar. I det fortsatta analysarbetet koncentrerade jag mig på de avvikelser som framkom och också på de frågor i studien där motstridiga svar förekom. Några frågor som var speciellt intressanta för att gå vidare med och analysera på djupet valdes sedan ut för en mer genomgående granskning. Då jag bara haft tillgång till den officiellt publicerade rapporten (ISM13), vars resultat redovisar de kvinnliga och manliga chefernas svar tillsammans, har jag inte kunnat jämföra denna undersökning ur ett genusperspektiv med Lisebergsundersökningen.

Slutligen gjorde jag diagram av olika slag för att se vilka diagram som tydligast kunde informera läsaren. Med flervalsfrågorna var detta inte helt enkelt, men jag valde ändå att presentera några diagram för att åskådliggöra resultatet.

## **Statistiska Centralbyråns jämställdhetsstatistik**

Statistiska Centralbyrån (SCB) har sedan 30 år tillbaka utkommit med statistik om jämställdhet och nedan följer ett axplock från denna: "På tal om kvinnor och män" och följande beskrivning finns från den 3:e juli 2014:

*"Riksdagen har beslutat att jämställdhetsstatistiken är officiell statistik". (SCB, 2014, s.6).*

Målet är att all statistik som relaterar till individer skall vara insamlad, analyserad och presenterad efter kön.

Kön skall vara en övergripande och genomgående indelningsgrund i statistiken. Statistiken skall dessutom presenteras på ett för användarna tillgängligt sätt. I Förordningen (2001:100) om den officiella statistiken finns en paragraf i avsnittet "Tillgänglighet": 14§. Individbaserad officiell statistik skall vara uppdelad efter kön om det inte finns särskilda skäl mot detta. Könsuppdelad statistik är dock inte tillräcklig för att göra jämställdhetsanalyser. För detta ändamål är det även nödvändigt med statistik som belyser jämställdhetsfrågor i samhället" (SFS, 2001).

Ett exempel på den statistik som finns är att år 1986 examinerades 21000 kvinnor och 11000 män från högskola. 2013 var det 47000 kvinnor och 27000 män (SCB, 2014. s.5). Ingen förändring i utbildningssituationen *mellan* kvinnor och män har skett under de båda jämförda åren, det vill säga nästan dubbelt så många kvinnor som män utexaminerades år 1986 och år 2013.

## **Forskningsetik, trovärdighet och akribi**

Då studien omfattar en enkätundersökning gör jag bedömningen att jag inte behöver ta några specifika etiska hänsynstaganden när det gäller studiens genomförande. Samtliga chefer har fått information i foljebrev till enkäten samt muntlig information och är därför väl medvetna om studiens syfte. För ökad trovärdighet har resultaten granskats i förhållande till CHEFiOS tidigare undersökningar inom Göteborgs kommun. Uppsatsen har skrivits med utgångspunkt i APA, The American Psychological Association, för källhänvisning och referenssystem, och vetenskaplig formalia och akribi.

## 5 Analys/Resultat

### Lisebergsundersökningen

Resultatet av svaren i enkätundersökningen i denna studie beskriver hur cheferna på Liseberg uppfattar sin arbetssituation. Då denna undersökning är webbaserad och genererar en stor mängd data har jag koncentrerat mig på de frågor som utgår från studiens syfte, som är att undersöka Lisebergs chefers psykosociala arbetsmiljö utifrån ett ledarskaps- och kompetensförsörjningsperspektiv. Jag har delat in frågorna i fem kategorier. De fem kategorierna är förutom bakgrundsfakta, **tillgång till resurser, arbetsbelastning, hälsa, utbildning/ kompetensutveckling och framtid**. De fem kategorierna speglar några av de områden som New Public Management uppmärksammat. Huvudresultatet av undersökningen är att majoriteten av cheferna på Liseberg är mycket nöjda med sin arbetssituation.

Som framgår av enkätsvaren så uppfattar majoriteten av Lisebergs chefer att den psykosociala arbetsmiljön är god. De ger uttryck för att ha gott stöd från sina chefer och ett bra samspel med sina medarbetare. Ett resultat uppvisar skillnader i utbildningsnivå mellan Lisebergs chefer och jämförelseundersökningen (ISM13). Resultatet av svaren inom kategorin utbildning/kompetensutveckling kom att dominera undersökningen.

### Bakgrundsvariabler

För att få ett bredare perspektiv på resultaten i chefernas svar har jag efter denna inledande resultatdel lagt in en jämförelse med en referensgrupp med en mer omfattande CHEFiOS-undersökning (ISM13). ISM13-rapporten bygger på en svarsprocent av 66 procent kvinnliga chefer och 34 procent manliga och totalt antal som påbörjade enkäten var 550 personer. Lisebergsundersökningen har färre respondenter och har besvarats av 61 individer varav 69 procent män och 31 procent kvinnor. Särskilt intressant har varit att jämföra de frågor där det finns skillnader i svaren mellan de båda studierna och utifrån dem göra rimliga tolkningar för fortsatta diskussioner.

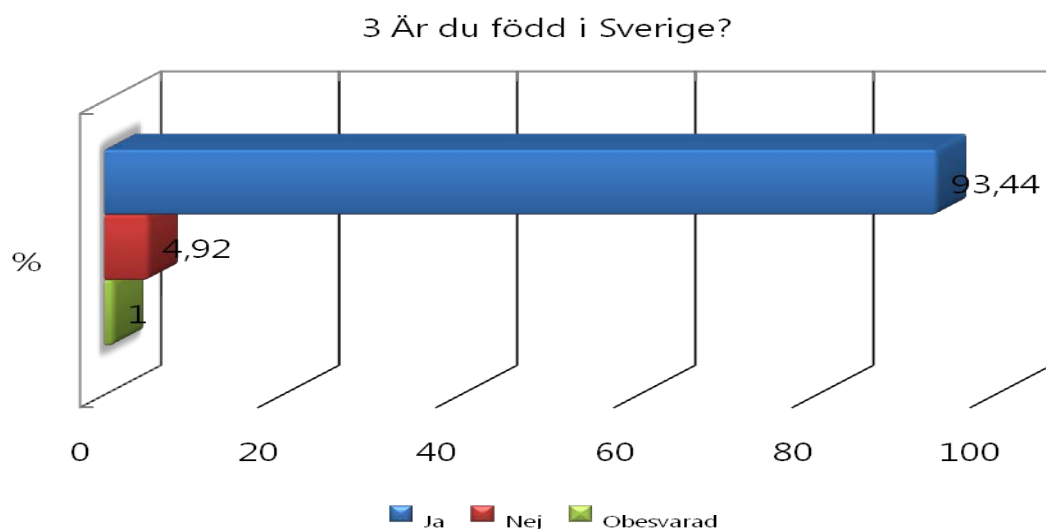
Hela Lisebergsundersökningen genomsyras av att cheferna är mycket nöjda med sin arbetsplats och sin arbetssituation. Ett exempel på denna nöjdhet är *fråga 30* som redovisas under rubriken framtid. Denna positiva bild går som en röd tråd genom hela undersökningen och är därför en viktig slutsats. Nedan följer således frågor som inte är lika självklara.

I fråga 2, 3 och 9 redovisas Lisebergs chefers ålder, vilket land de är födda i och hur lång tid de arbetat på Liseberg.

*Fråga 2* handlar om ålder och där uppger cirka 50 procent av cheferna att de är äldre än 45 år gamla och 50 procent är yngre än 45 år gamla på Liseberg.

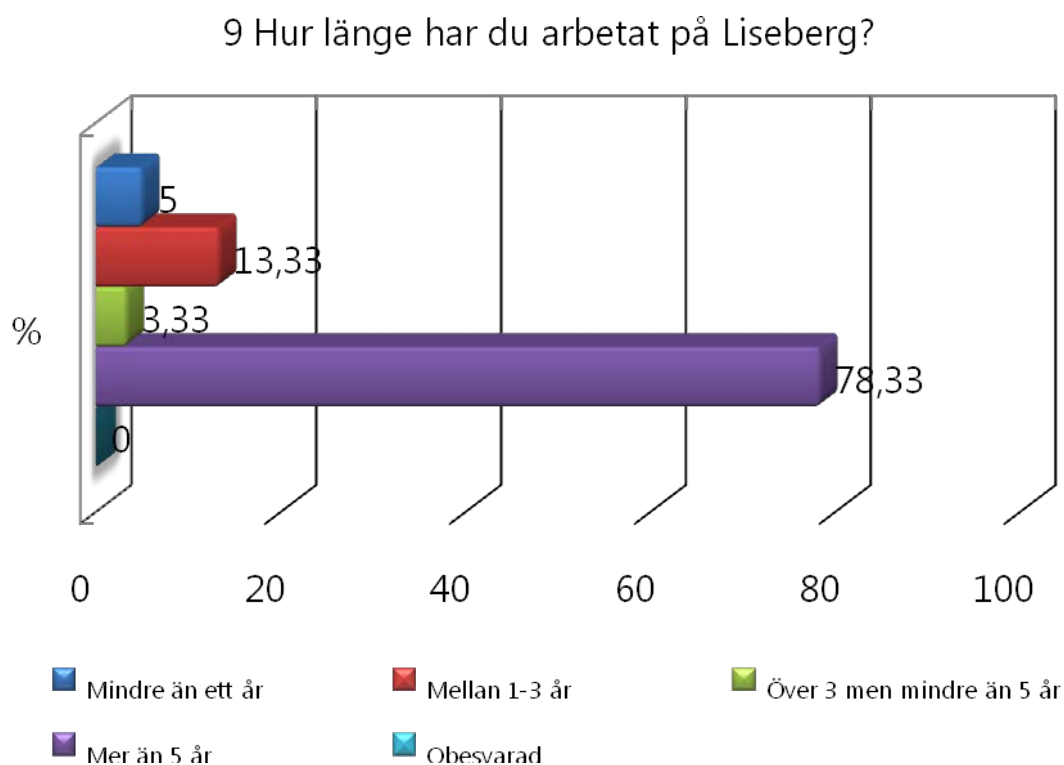
*Fråga 3* visar vilket land man är född i bland cheferna på Liseberg. Majoriteten är svenskfödda.





**n=61**

I fråga 9 redovisas hur länge samtliga chefer arbetat på Liseberg.



**n=60**

Av de manliga cheferna har 83 procent arbetat i mer än 5 år på företaget medan 67 procent av kvinnorna har arbetat mer än 5 år på Liseberg. Bland de kvinnliga cheferna har 28 procent arbetat 3 år eller mindre motsvarande siffra för de manliga cheferna är 18 procent.

## Tillgång till resurser

I projektet *Hälsa och Framtid* (2014) är en friskfaktor att chefen är en resurs och ger stöd och feedback. I nyckel 1 – Ledarskap och kompetensförsörjning framgår att ett stödjande, tillitsfullt ledarskap minskar stress samtidigt som det ökar effektiviteten och motivationen i organisationen. För att belysa chefers tillgång till resurser av den psykosociala arbetsmiljön valde jag frågorna 17 och 35 i analysen.

*Fråga 17* handlar om hur man tänker om sin arbetssituation under det sista halvåret avseende bekräftelse från överordnade och vilka resurser samt vilket stöd man tycker sig ha inom organisationen. En majoritet av samtliga chefer svarar att de blir bekräftade att de utför ett bra arbete av sina överordnade. De har också stöd i personalfrågor och möjlighet att resonera kring verksamheten. Något mindre nöjda var cheferna med hur högre nivåer i organisationen tog ansvar för att visa vilken kvalitetsnivå som är möjlig med tillgängliga resurser där nästan 60 procent uppfattade det som mindre bra eller instämmer i viss mån.

Om man delar upp svaren i kvinnliga och manliga chefers uppfattningar i dessa frågor ger något fler manliga chefer den positiva bilden av de två första delfrågorna: min chef bekräftar att jag gör ett bra arbete och jag har från överordnade bra stöd i personalfrågor. Nästan en tredjedel av kvinnorna uppfattar att det finns utvecklingspotential gällande feedback från sin överordnade. Skillnaderna är dock för små för att kunna dra några säkra slutsatser.

I *fråga 35* som handlar om stämningen på arbetsplatsen, uppger en majoritet av cheferna att stämningen på deras arbetsplats är lugn och behaglig och att det är en god sammanhållning. De flesta tycker också att de trivs med sina arbetskamrater och tycker att man ställer upp på varandra. Närmare 36 procent uttrycker dock en viss ensamhet i sitt chefskap. Här skiljer sig inte svaren signifikant mellan kvinnliga och manliga chefer.

## Arbetsbelastning

Arbetsmiljöverkets forskningsprojekt (2014) visar att arbetsbelastningen för Göteborgs stads rektorer varit hög under flera år och att de därför arbetat mycket övertid. Detta har inneburit en daglig stress för många. Modellen som Karasek och Theorell (1990) används idag för att prediktera och undersöka stressrelaterade situationer i arbetslivet utifrån bland annat vilka krav som ställs och vilka resurser som finns tillgängliga. I flera undersökningar finns frågor om hur chefer uppfattar sin arbetsbelastning. I *Fråga 16* redovisar jag nedan i tabellform för att ge exempel och belysa hur några frågeställningar i enkäten är utformade och vilken datamängd en fråga kan ge upphov till. De rödmarkerade svaren är särskilt intressanta utifrån ett helhetsperspektiv på stress. *Frågorna 18 och 28* handlar om hur cheferna hanterar sin egen arbetsbelastning och om arbetsbelastningen minskat eller ökat det gångna året.

16 Här nedan beskriver vi situationer som kan förekomma i arbetet som chef. Om du tänker på det senaste halvåret: Hur ofta har följande förekommit i ditt arbete som chef?	Aldrig/Nästan aldrig	Sällan	Ibland	Ofta	Nästan alltid/alltid	Gäller inte
	%	%	%	%	%	%
Att din verksamhet har otillräckliga resurser på grund av beslut från överordnade, politiker eller myndigheter	20,69%	17,24%	37,93%	18,97%	0,00%	5,00%
Att din verksamhet inte har resurser att klara belastningstoppar	15,52%	27,59%	37,93%	10,34%	6,90%	2,00%
Att du pga beslut från överordnade, politiker eller myndigheter inte kan arbeta enligt egna bedömningar	18,97%	25,86%	41,38%	12,07%	0,00%	2,00%
Att kvalitetskraven är så pass höga att ni får svårt att hinna ge service till alla gäster	24,14%	39,66%	27,59%	5,17%	1,72%	2,00%
Att du faktiskt inte hinner med det du känner att du borde i arbetet	15,52%	12,07%	31,03%	27,59%	10,34%	3,00%
Att du måste arbeta övertid eller ta med arbete hem	5,17%	8,62%	39,66%	34,48%	10,34%	2,00%
Att hem och familjeangelägenheter blir lidande pga ditt chefsansvar	18,97%	24,14%	29,31%	22,41%	3,45%	2,00%
Att du har svårt att hinna med vila och avkoppling på fritiden	18,97%	22,41%	34,48%	17,24%	5,17%	2,00%
Att det uppstår slitningar mellan administrativt arbete, verksamhetsutveckling och kontakten med medarbetarna	10,34%	15,52%	29,31%	29,31%	12,07%	3,00%
Att ansvaret för produktion och kvalitet är betungande	22,41%	36,21%	31,03%	6,90%	0,00%	3,00%
Krav på att du skall samarbeta med andra enheter i organisationen	20,69%	24,14%	29,31%	17,24%	5,17%	3,00%
Att ansvaret för arbetsmiljön är betungande	24,14%	39,66%	25,86%	8,62%	0,00%	2,00%
Att ansvaret för verksamhetsutvecklingen är betungande	25,86%	39,66%	27,59%	3,45%	1,72%	2,00%
Att ekonomiansvaret är betungande	32,76%	34,48%	29,31%	1,72%	0,00%	2,00%
Att du förväntas vara lojal mot både medarbetare och mot överordnade	24,14%	20,69%	22,41%	18,97%	10,34%	3,00%
Att du förväntas ta emot sjukanmälningar och samtal under ledig tid	24,14%	18,97%	29,31%	8,62%	17,24%	2,00%
Att du förväntas vara tillgänglig via mail under ledighet	13,79%	18,97%	22,41%	25,86%	17,24%	2,00%

n=58

I fråga 16 om man måste arbeta övertid eller ta med arbete hem, finns en viss diskrepans mellan könen i Lisebergsenkäten. 45 procent av samtliga svaranden anser att man ofta/nästan alltid/alltid behöver arbeta övertid. I kategorin nästan alltid/alltid besvarade de kvinnliga cheferna denna med noll procent, vilket är en stor avvikelse från de manliga chefernas svar som är 15 procent i denna kategori. Denna avvikelse är intressant och behöver undersökas i kommande uppföljningar.

Känslan av att inte hinna med vad man borde finns hos en del av cheferna på Liseberg, 31 procent ibland, 28 procent ofta och 10 procent nästan alltid/alltid. Ingen större skillnad förekommer mellan kvinnliga och manliga chefer på Liseberg i denna fråga.

I fråga 18 undersöks hur man hanterar sin egen arbetsbelastning. När det gäller att ta upp problem och frågor med sin högre chef görs detta i stor utsträckning av båda könen trots att man tror att ledningen kan tycka det är besvärande. Något motsägelsefulla är svaren när det kommer till om man säger ifrån när arbetsbelastningen blir för stor eller svår. Man är något mindre benägen att uttala sig om sin egen arbetsbelastning än vad man är gällande problem och frågor med sin högre chef. Cirka 17 procent tycker detta stämmer mycket dåligt, 33 procent ganska dåligt och 35 procent tycker att det stämmer i viss mån. Kvinnorna säger ifrån i en något högre utsträckning än männen på Liseberg när det gäller stor eller svår arbetsbelastning.

Noterbart var i *fråga 28* att **ingen** ansåg att arbetsbelastning minskat under det senaste året. Ungefär 60 procent ansåg att arbetsbelastningen ökat, 40 procent ansåg att arbetsbelastningen vara oförändrad. Skillnaden mellan könen var försumbar.

I en delfråga i *fråga 28*: "*Hur har dina egna arbetsförhållanden förändrats det senaste året vad gäller ansvarsområden?*" finns en skillnad i svaren mellan de kvinnliga och manliga cheferna. 61 procent av de manliga cheferna anser att ansvarsområdena har ökat medan bara 35 procent av kvinnorna har denna inställning. Av kvinnorna svarar 53 procent att ansvarsområdena är oförändrade till sin omfattning medan endast 33 procent av männen anger detta. Denna skillnad kan vara relevant att undersöka närmare i kommande uppföljningar.

I anslutning till frågorna ovan anser man att löneutvecklingen inte hängt med i förhållande till de ökade ansvarsområdena och arbetsbelastningen. Cirka 25 procent av samtliga chefer anser till och med att lönen i förhållande till deras arbetsinsats har minskat, 13 procent anger att lönen ökat.

## Hälsa

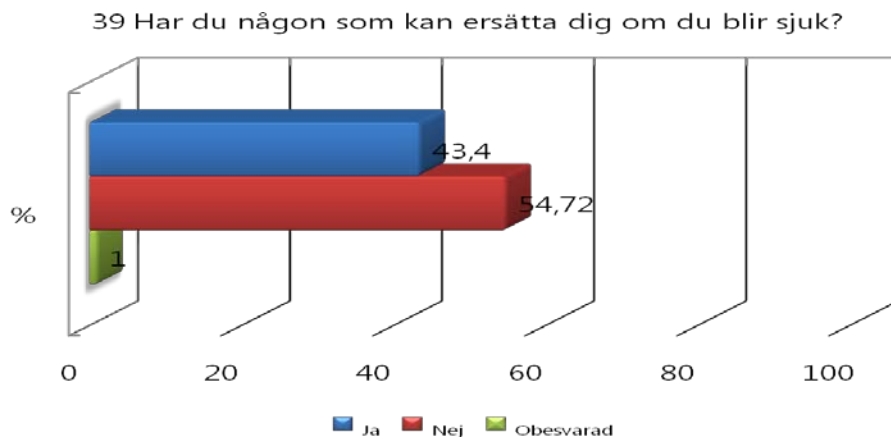
Nästan samtliga forskningsrapporter gällande chefers arbetsmiljö i offentlig sektor tar upp frågor om hälsoaspekter i arbetslivet. Antonovsky (1991) utgår från det salutogena synsättet och hans teorier handlar om hur människors påfrestningar kan lösas med hälsan i behåll. Arbetsmiljöverket (2014) har också har också inlett en stor satsning för att förbättra kvinnors arbetsmiljö eftersom fler kvinnor än män tvingas avsluta sitt arbete i förtid.

I *frågorna 40, 37 och 39* redovisas chefernas syn på sin arbetsförmåga, sjuknärvaro och ersättare vid sjukdom. Frågor om sömnstörningar och huvudvärk besvaras i *fråga 36*.

*Fråga 40* handlar om hur man upplever sin arbetsförmåga. Flertalet chefer anser att deras arbetsförmåga är mycket god både i förhållande till de fysiska, mentala och psykiska krav som arbetssituationen kräver. Inte heller i denna fråga skiljer sig svaren markant åt mellan könen.

I *fråga 37* undersöks förekomsten av sjuknärvaro i arbetet det vill säga man går till arbetet trots att man inte känner sig frisk. På Liseberg har 30 procent varit på arbetet sig 2-5 gånger under det sista året, trots att de med tanke på sitt hälsotillstånd borde ha sjukskrivit sig och 11 procent har varit på arbetet mer än 5 gånger trots att de inte känt sig friska. 19 procent har varit på jobbet en gång under det sista året när de egentligen borde ha sjukskrivit sig. Här finns en viss skillnad mellan Lisebergs kvinnliga chefer och manliga, framförallt i kategorin 2-5 gånger under sista året, där kvinnorna redovisar 18 procent och männen dubbelt så mycket det vill säga 36 procent.

Fråga 39 nedan:



n=53

55 procent av cheferna uppger att de inte har någon som kan ersätta dem under sjukdom. Ingen skillnad finns mellan könen.

I fråga 36 ställs frågan om upprepade uppvaknanden med svårighet att somna om. Här har 32 procent av cheferna svarat under de två valen ibland/ flera gånger i veckan att man har upprepade uppvaknanden med svårighet att somna om.

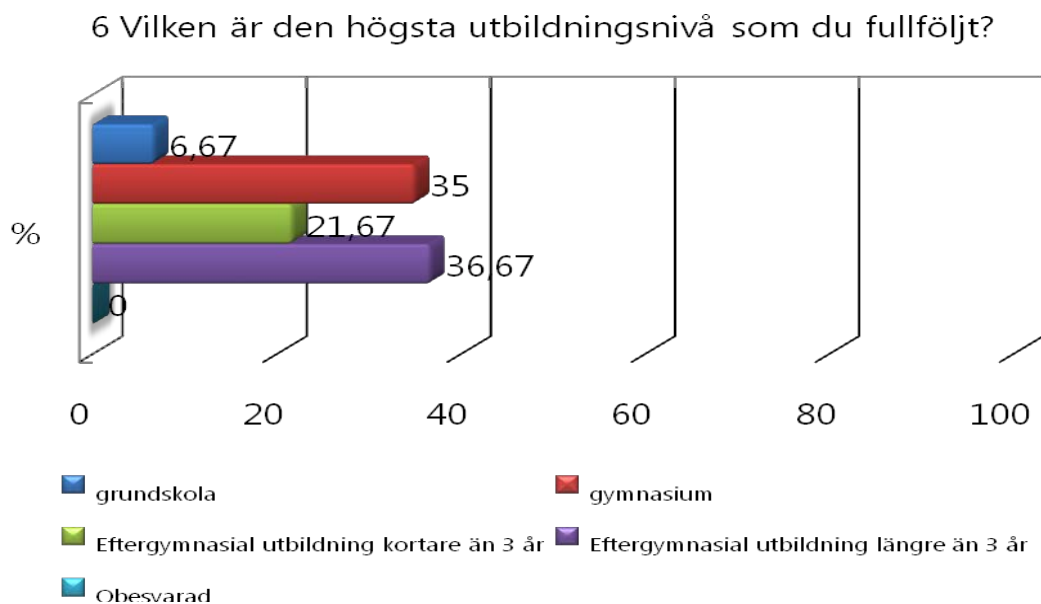
I fråga 36 ingick också en delfråga om man haft huvudvärk under de sista sex månaderna. Det finns en skillnad gällande huvudvärk där 14 procent av de manliga cheferna anger att de har huvudvärk ibland, medan motsvarande siffra för de kvinnliga cheferna är 35 procent.

## Utbildnings- och kompetensutveckling

I all litteratur jag har läst inför denna studie återkommer utbildnings- och kompetensutvecklingsfrågor som anses ligga till grund för en fortsatt utveckling av organisationer och företag. I avhandlingen *Knowledge Management* (Heide, 2002) framhåller Heide vikten av att ta tillvara den kunskap som finns inom organisationen. Säljö (2000) utgår från ett sociokulturellt perspektiv av det mänskliga lärandet. Säljö förespråkar ett livslångt lärande där han betonar de kommunikativa processerna som centrala i varje generation. I rapporten från *Risk till Frisk* (AFA, 2014) framhålls vikten av en positiv syn på kompetensutveckling där både personlig utveckling och företagsanpassad utbildning anses gynna företagsklimatet. *Mästarlära, Lärande som social praxis* (Lave & Wenger, 2000) utgår från situerat lärande som knyter an till arbete och arbetsplatser. Praxisgemenskap (mästarläran) sker i en social situation och anses vara mer erfarenhetsbaserad.

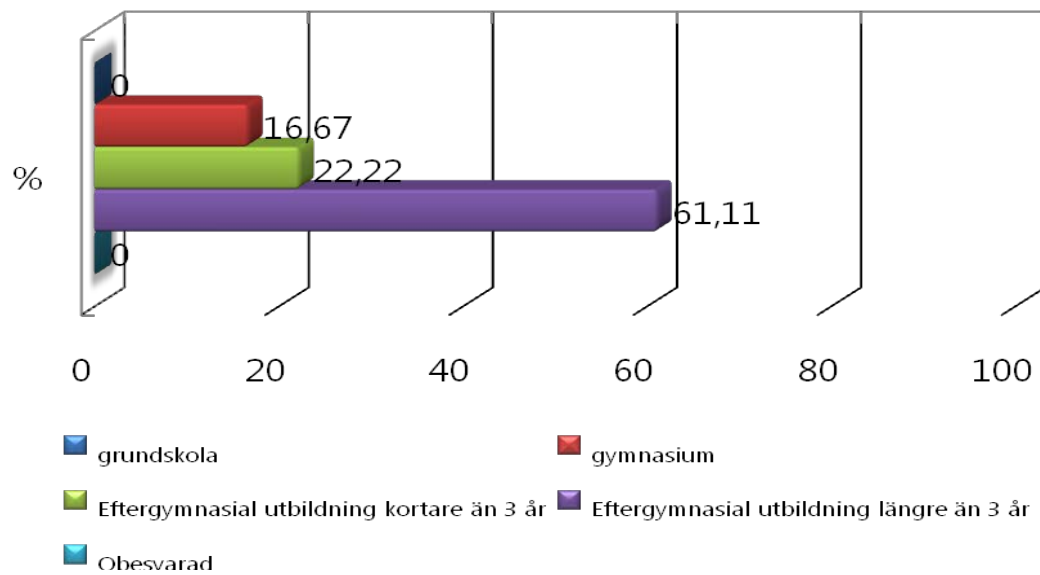
Under kategorin utbildnings- och kompetensutveckling redovisas *fråga 6, fråga 12, fråga 15, fråga 13 och fråga 17*. Under de fem kategorierna har denna kategori fått ett relativt stort utrymme. Det beror på att det i denna kategori finns en utvecklingspotential för hela arbetsmiljöområdet där också de övriga kategorierna kan ingå.

Nedan följer tre diagram. Det första är för samtliga chefers utbildningsnivå inom Liseberg *fråga 6*. Det andra diagrammet redovisar de kvinnliga chefernas utbildningsnivå och det tredje diagrammet de manliga chefernas utbildningsnivå.



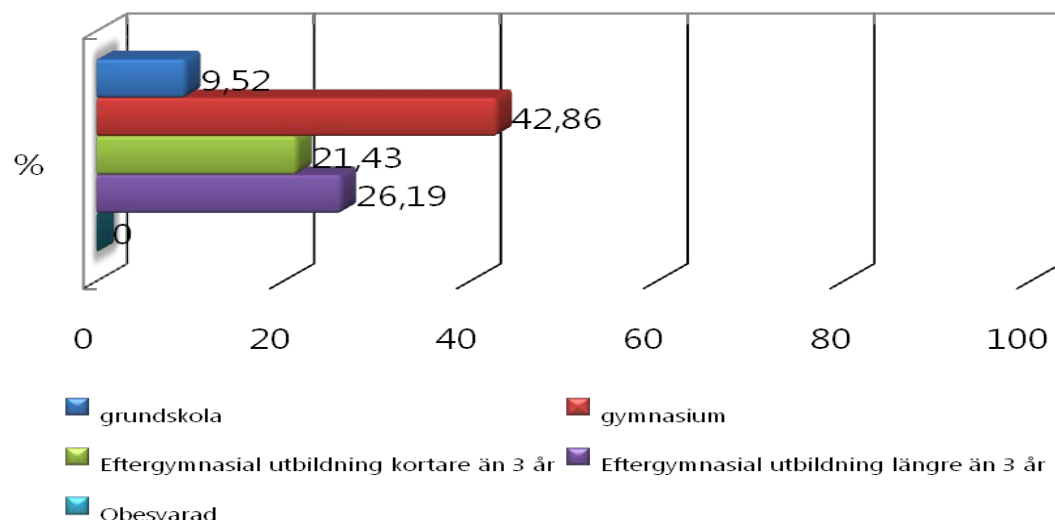
Utbildningsnivå samtliga chefer, n=60

6 Vilken är den högsta utbildningsnivå som du fullföljt?



**Utbildningsnivå kvinnliga chefer, n=18**

6 Vilken är den högsta utbildningsnivå som du fullföljt?



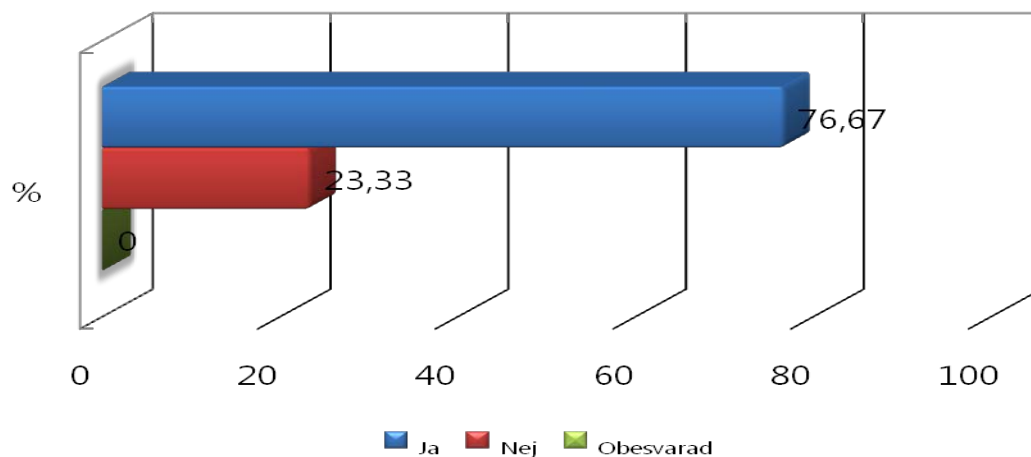
**Utbildningsnivå manliga chefer, N=42**

De kvinnliga cheferna har en generellt högre akademisk utbildningsnivå än de manliga. Då det kvinnliga könet är underrepresenterat på chefsnivå på Liseberg kan eventuellt procenten i viss mån vara missvisande.

Skillnaderna i formell utbildningsbakgrund mellan kvinnor och män på Liseberg är hög.

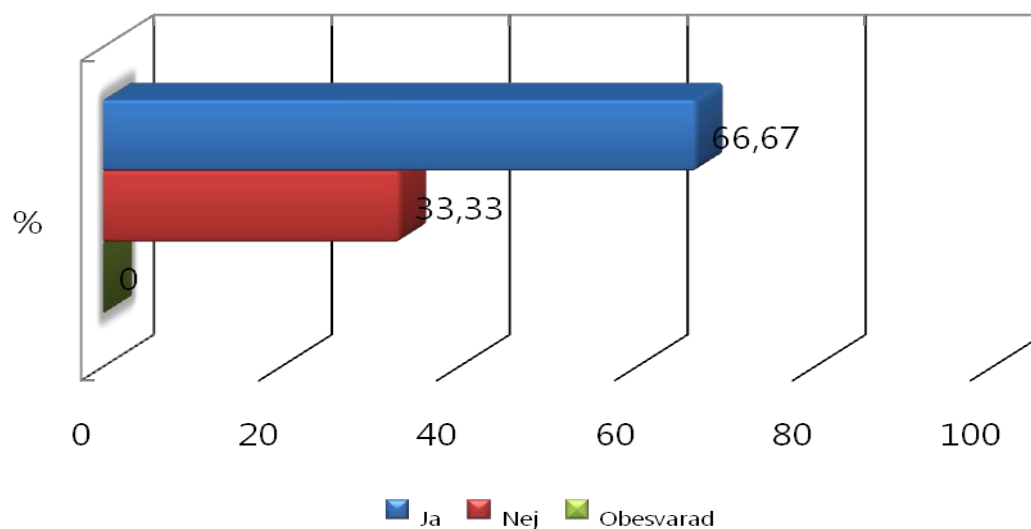
Fråga 12 i enkäten: har du fått någon chefs- eller ledarskapsutbildning på betald arbetstid. Nedan följer 3 diagram utifrån denna fråga. Diagram 1 gäller samtliga chefer. Diagram 2 gäller de kvinnliga cheferna och diagram 3 de manliga cheferna på Liseberg.

12 Har du fått någon chefs- eller ledarskapsutbildning på betald arbetstid?



n=60

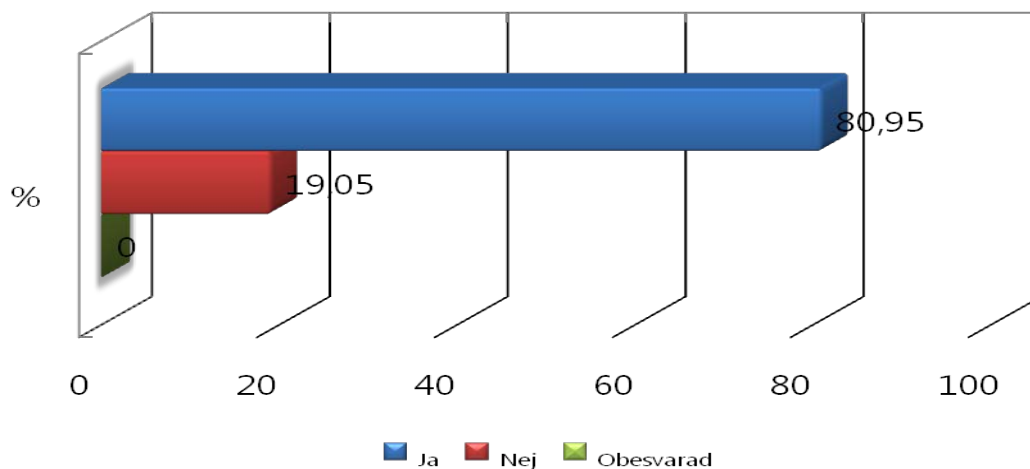
12 Har du fått någon chefs- eller ledarskapsutbildning på betald arbetstid?



Ledarskapsutbildning kvinnor, n=18



12 Har du fått någon chefs- eller ledarskapsutbildning på betald arbetstid?

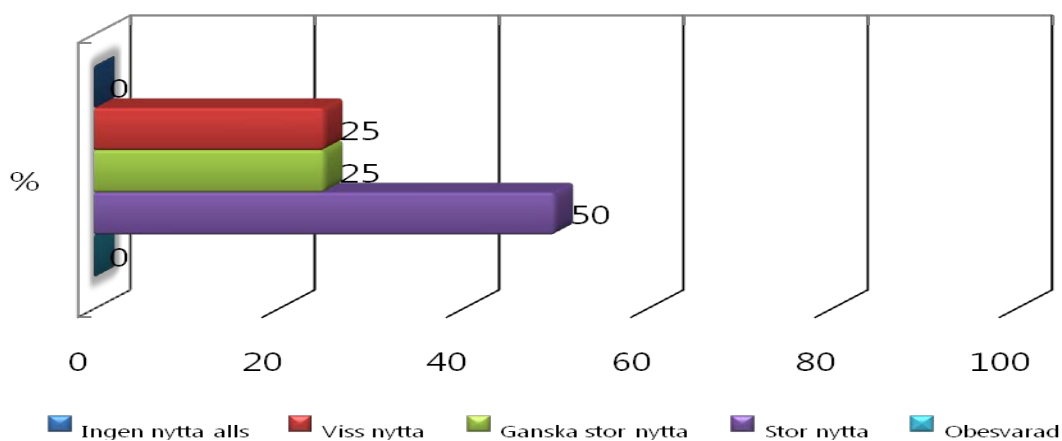


#### Ledarskapsutbildning manliga chefer, n=42

Närmare 77 procent av de anställda cheferna har genomgått någon chefs- eller ledarskapsutbildning på betald arbetstid. Här har 67 procent av kvinnorna genomgått någon form av ledarskapsutbildning och 81 procent av männen på Liseberg.

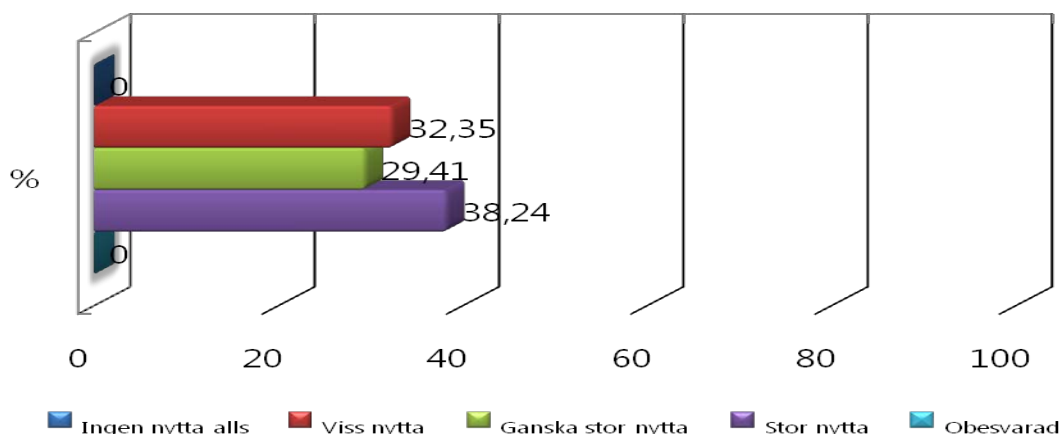
Fråga 15 handlar om vilken nytta man anser sig ha haft av ledarskapsutbildningarna. Nedan följer 2 diagram först de kvinnliga chefernas nytta av utbildningarna därefter de manliga chefernas nytta av utbildningarna.

15 Gör en sammantagen bedömning av den nytta du har haft av den/de utbildningen/-arna?



#### Kvinnliga chefer utbildningsnytta, n=18

15 Gör en sammantagen bedömning av den nytta du har haft av den/de utbildningen/-arna?



**Manliga chefer utbildningsnytta, n=34**

De kvinnliga cheferna anser att de i något högre grad än männen haft nytta av de ledarskapsutbildningar man gått i företagets regi. Det är emellertid en betydligt lägre svarsfrekvens för de manliga cheferna på denna fråga än i de föregående frågorna.

I fråga 13 som behandlar ledarskapsutbildning har man lämnat många olika svar. När det gäller vad man uppfattar som ledarskapsutbildning finns en stor variation. Några exempel på vilka utbildningar cheferna har deltagit i och uppfattat som ledarskapsutbildningar följer nedan:

- Dale Carnegie ledarutbildning
- Utveckling grupp och ledare (UGL)
- Mercuri, coachande ledarskap
- Arbetsrätt
- International Association of Amusement Parks and Attractions (IAAPA) executive education
- Chefsutbildning på Kärralund en heldag i mars 2014
- Någon enskild utbildning enligt mina behov har jag aldrig fått, inte ens en introduktion när jag blev anställd
- Grundläggande arbetsmiljö och arbetsrätt
- Kommunikation och grupp-processer i förändringsarbete
- Kommunikation och ledarskap
- Härskarteknik

Variationen i vad man anser vara ledarskapsutbildning sträcker sig tidsmässigt mellan entimmesföreläsningar till mer omfattande utbildningar över längre tid.

Fråga 17 handlar om huruvida man har tillräckliga resurser för sin egen kompetensutveckling. Här finns en viss skillnad i svaren mellan de kvinnliga cheferna och de manliga. Där uttrycker de kvinnliga cheferna i något högre grad än de manliga cheferna att man önskar mer resurser för sin egen fortbildning.

Liknande uppfattningar redovisas på frågan om man har tillräckliga resurser för sina medarbetares kompetensutveckling. Även här svarar en större andel av de kvinnliga cheferna att de önskar mer resurser för sina medarbetares kompetensutveckling. Dock uttrycker sammanlagt 42 procent av samtliga chefer att man har tillräckliga resurser.

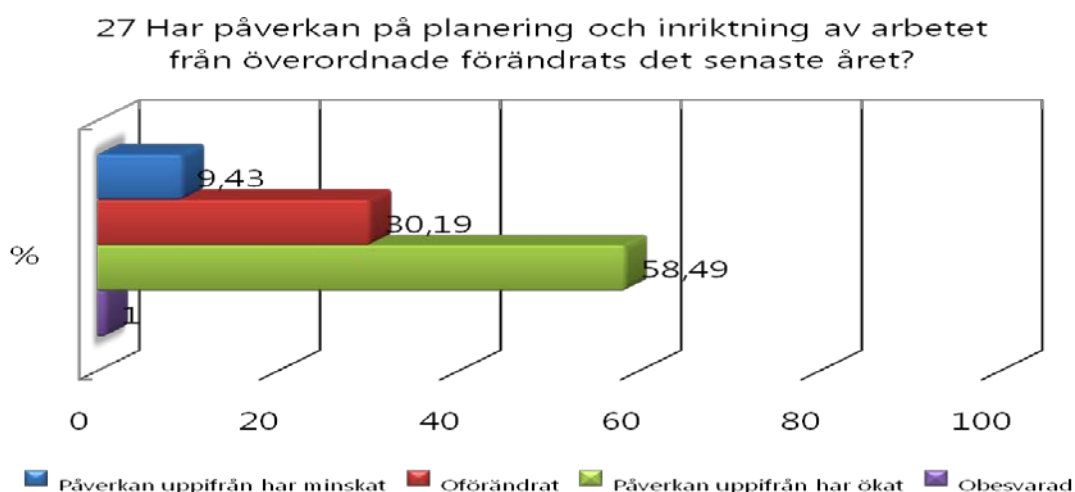
## Verksamhetsbaserad utbildning

Fråga 34 handlar om man får lära sig nya saker i sitt arbete. Drygt 92 procent uppger att de lär sig nya saker i sitt arbete ofta eller ibland. Svaren är likartade både bland kvinnliga och manliga chefer på Liseberg.

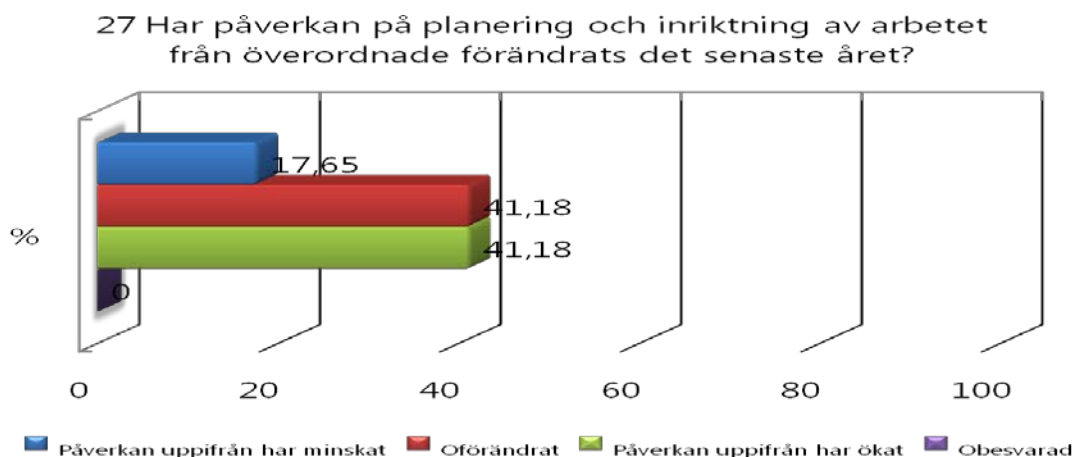
## Framtid

Frågorna 27, 30 och 33 belyser några av Lisbergs chefers tankar inför framtiden.

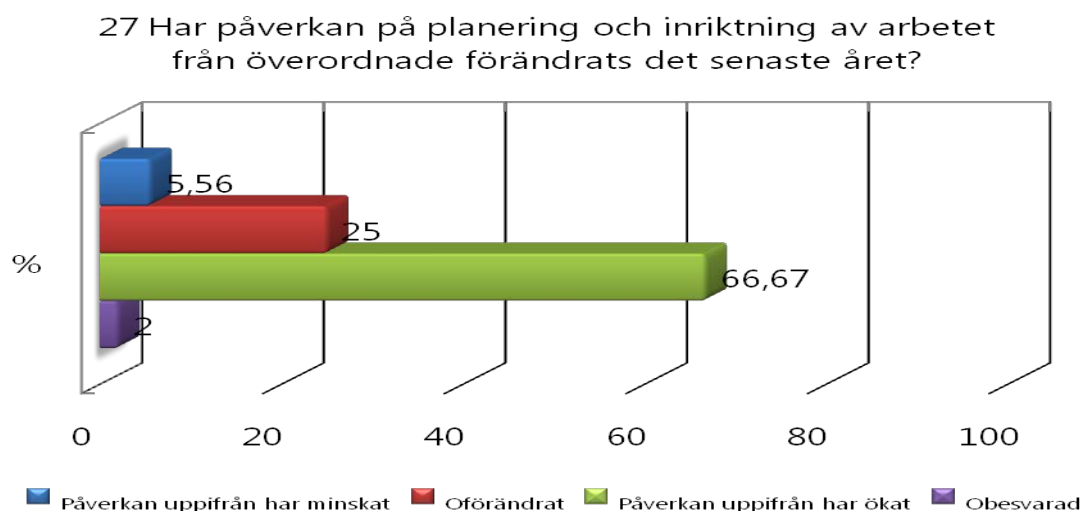
Nedan följer 3 diagram utifrån fråga 27. Diagram 1 gäller samtliga chefer. Diagram 2 gäller de kvinnliga cheferna och diagram 3 de manliga cheferna på Liseberg.



Både kvinnor och män, n=53



Kvinnliga chefer, påverkan, n=17



#### Manliga chefer påverkan, n=36

Det finns en skillnad mellan kvinnor och män i svaren om hur påverkan uppifrån förändrats under det senaste året. De manliga cheferna uppger att påverkan från överordnade ökat i högre grad.

I *Fråga 30* finns flera delfrågor varav en handlar om man under det senaste året sökt annat arbete. Här har 29 procent av de kvinnliga cheferna svarat ja (n=17) och 19 procent av de manliga cheferna (n=36). Den totala andelen av Lisebergs chefer som sökt annat arbete under senaste året är cirka 23 procent. En annan delfråga i *fråga 30* handlar om arbetet man har idag är det arbete man vill ha i framtiden. Trots att en majoritet av cheferna anser att deras arbete är mycket tillfredsställande, har några av cheferna framförallt de kvinnliga sökt nytt arbete under det gångna året. När det gäller frågan om man allvarligt övervägt att byta arbetsplats har 53 procent av de kvinnliga cheferna svarat jakande och 42 procent av de manliga cheferna.

*Fråga 33* är en öppen fråga och handlar om vad man anser vara viktigast för att man skall fortsätta arbeta som chef inom Liseberg, nedan följer ett axplock av synpunkter på denna fråga:

- Att arbetsbelastning och arbetstider går att kombinera med ett fungerande privatliv
- Att jag får utvecklas i min roll, att jag får ha frihetsgrad inom givna ramar
- Att jag gör nytta och uppskattas någon gång
- Att jag får stöd i mitt chefsskap
- Att det råder en god arbetsmiljö för chefer, både fysiskt och psykosocialt
- Att det råder ett tillåtande klimat, där att göra fel ses som vägen till att lyckas
- Glädje, omväxling och framtidstro. Få tänka själv (inte bara lyda mindre - verklighetsförankrade politiker-propåer uppifrån)
- Ett mål, en vision eller en förmedla en känsla där jag kan känna att jag kan göra skillnad.
- Utmaning- Lärande- Engagemang- Påverkan- Framåtanda- Kommunikation
- Löneutveckling/ kompetensutveckling
- Att det finns möjligheter till utveckling möjligheter att prova nya arbetsuppgifter/avancera
- Involvering och information
- Mer realistisk arbetsbelastning

*-Mer feedback från ledning och chefer*

*-Mer (läs:någon alls) positiv kritik och beröm för genomfört arbete*

Motsvarande öppna fråga fanns inte med i ISM13.

## **Jämförelse med ISM13**

### **Bakgrundsvariabler**

*Fråga 2* handlar om ålder och där uppger cirka 50 procent av cheferna att de är äldre än 45 år gamla och 50 procent är yngre än 45 år gamla på Liseberg. I ISM13 (fråga 1 i ISM13) är 70 procent över 45 år gamla och 30 procent under. Liseberg har således en något yngre chefsstab än jämförelsegruppen.

När det gäller frågan om man är född i Sverige förekom ingen sådan fråga i ISM13.

### **Tillgång till resurser**

#### **Fråga 17 Lisebergsundersökningen, handlar om bekräftelse av överordnade**

I en jämförelse med CHEFiOS-undersökningen, finns en hög samstämmighet avseende bekräftelse från sina överordnade samt stöd i personalfrågor (frågor 72-74 i ISM13). Avseende hur högre nivåer i organisationen tar ansvar (fråga 99 i ISM13) är man betydligt mer positiv på Liseberg i jämförelse med ISM13-gruppen där cirka 85 procent var missnöjda eller instämde i viss mån.

#### **Fråga 35 Lisebergsundersökningen, handlar om sammanhållning och stämning**

Frågorna gällande stämningen och sammanhållningen (frågor 196-197 i ISM13) och om man känner sig ensam som chef stämmer väl överens med Lisebergschefernas svar. En liten skillnad mellan studierna framkom avseende vad man känner stark samhörighet med (frågor 204-205 i ISM13) där man kan skönja att Lisebergs chefer känner en i viss mån starkare samhörighet med sina medarbetare.

I fallet gällande samhörighet mellan cheferna är det omvänt och man känner lite mindre samhörighet än referensgruppen. Skillnaderna är så små att de skulle behöva utredas ytterligare för att få en statistisk hållbarhet.

### **Arbetsbelastning**

### **Fråga 16 Lisebergsundersökningen, handlar om övertidsarbete och att hinna med**

Av Lisebergs chefer svarar 45 procent att man ofta/nästan alltid/alltid behöver arbeta övertid detta motsvaras av cirka 48 procent i samma kategorier i ISM13 (fråga 30 i ISM13).

Kvinnorna i Lisebergsundersökningen anser aldrig att man nästan alltid/alltid behövde arbeta över, medan 15 procent av männen uppger att man nästan alltid/alltid behövde arbeta övertid. Vid en jämförelse med ISM13 svarar cirka 18 procent att de nästan alltid/alltid behöver ta med arbete hem eller arbeta övertid. Helhetsbedömningen från de båda undersökningarna är dock att flertalet anser att man **ofta** anser sig tvungen att arbeta övertid.

På frågan om man faktiskt inte hinner med det man känner att man borde göra i arbetet skattar sig cheferna på Liseberg något bättre än i ISM13. 31 procent av lisebergscheferna svarar att man ibland inte hinner det man borde göra, 28 procent ofta och 10 procent nästan alltid/alltid. Detta kan jämföras med ISM13 (fråga 29 i ISM13) 29 procent ibland, 44 procent ofta och 18 procent nästan alltid/alltid.

### **Fråga 18 Lisebergsundersökningen, handlar om ansvar för egen arbetsbelastning**

Att man undviker att ta upp problem med sin chef är mer vanligt förekommande i ISM13 (fråga 118 i ISM13) och frågor av besvärande karaktär har ett liknande utfall (fråga 121 i ISM13). Om man slår ihop svaren i stämmer mycket dåligt och stämmer ganska dåligt har man dock en ganska god överensstämmelse mellan undersökningarna.

När det gäller att säga ifrån om man tycker att arbetsbelastningen är för stor eller svår gör man det i mindre utsträckning på Liseberg än i ISM13.

I jämförelse med ISM13 (fråga 103 i ISM13) är skillnaden stor då cirka 8 procent (17 procent i Lisebergsundersökningen) tycker det stämmer mycket dåligt, 26 procent (33 procent i Lisebergsundersökningen) ganska dåligt och 34 procent (35 procent i Lisebergsundersökningen) i viss mån.

### **Fråga 28 Lisebergsundersökningen, handlar om förändring av arbetsbelastning**

60 procent av cheferna på Liseberg anger att arbetsbelastningen ökat under de sista 12 månaderna. I ISM13-rapporten har man liknande resultat (fråga 183 b i ISM13) där 8 procent ansåg att belastningen minskat och cirka 65 procent att den ökat.

I frågan om ansvarsområden har ökat råder en god överensstämmelse mellan Lisebergsenkäten och ISM13 undersökningen.

Lönen anser 30 procent av cheferna på Liseberg att den minskat i förhållande till arbetsinsats, i ISM13-rapporten är motsvarande siffra ca 15 procent (fråga 183 i ISM13).

## **Hälsa**

#### **Fråga 40 Lisebergsundersökningen, handlar om upplevd arbetsförmåga**

I jämförelse med ISM13-rapporten (frågor 221-222 i ISM13) skattar cheferna på Liseberg sin arbetsförmåga betydligt högre än referensgruppen. Framförallt ligger skillnaden i att man anser sig ha en mycket god förmåga gällande de krav som ställs.

#### **Fråga 37 Lisebergsundersökningen, handlar om sjuknärvaro**

Samstämmigheten med ISM13-rapporten är hög (fråga 216 i ISM13). Lisebergs manliga chefer går något oftare till jobbet trots att de är sjuka.

#### **Fråga 36 Lisebergsundersökningen, handlar om huvudvärk och störd sömn**

32 procent av cheferna på Liseberg har svarat att man ibland/ flera gånger i veckan har upprepade uppvaknanden med svårighet att somna om. I ISM13 (fråga 209 i ISM13) har 48 procent uppgivit samma problem.

I ISM13 (fråga 210 i ISM13, 2013) är siffran för huvudvärk ibland 27 procent. Då de bland de kvinnliga cheferna är 35 procent är detta något högre för Liseberg än i jämförelsestudien, slår man ihop kvinnor och män är skillnaden försumbar.

### **Utbildning/kompetensutveckling**

#### **Fråga 6 Lisebergsundersökningen, handlar om generell utbildningsnivå**

Bakgrundsvariabeln utbildningsnivå skiljer sig mellan ISM13-rapporten och vad cheferna på Liseberg svarat i enkäten på fråga 6. I ISM13 (fråga 3 i ISM13) har cirka 3 procent grundskola och cirka 8 procent gymnasieskola, 24 procent eftergymnasial utbildning kortare än 3 år och 65 procent eftergymnasial utbildning längre än 3 år. Här skiljer sig markant utbildningsnivån om man jämför kvinnliga och manliga chefer på Liseberg. I jämförelse med ISM13 så ligger den akademiska utbildningsnivån för Lisebergs chefer förhållandevis lågt.

#### **Fråga 12 Lisebergsundersökningen, handlar om fortbildning**

77 procent av cheferna på Liseberg har fått fortbildning på betald arbetstid. Detta kan jämföras med ISM13 (fråga 14 i ISM13) där 89 procent fått utbildning.

#### **Fråga 15 Lisebergsundersökningen, handlar om nytta av ledarskapsutbildning**

I jämförelsestudien (ISM13 fråga 17) har man en god överensstämmelse med de manliga cheferna på Lisebergs svar. Kvinnliga cheferna uttrycker en något högre nyttofaktor av ledarskapsutbildning än ISM13.

### **Fråga 34 Lisebergsundersökningen, handlar om verksamhetsförlagd utbildning**

92 procent av cheferna på Liseberg anser att de ofta eller ibland får lära sig nya saker i sitt arbete. I ISM13 (fråga 195 i ISM13) har samma fråga besvarats med att 94 procent ofta eller ibland lär sig nya saker i sitt arbete.

## **Framtid**

### **Fråga 27 Lisebergsundersökningen, handlar om påverkan från överordnade förändrats**

När det handlar om påverkan från överordnade har förändrats under senaste året (fråga 182 ISM13) har Lisebergs chefer en något annorlunda upplevelse jämfört med ISM13. Närmare 18 procent i Lisebergsundersökningen anger att inflytandet minskat jämfört med cirka 4 procent i ISM13. I ISM13 anser cirka 49 procent att påverkan från överordnade ökat under sista året, i Lisebergsundersökningen är det cirka 41 procent som uttrycker denna ökning.

### **Fråga 30 Lisebergsundersökningen, handlar om man sökt nytt arbete senaste året**

Det är ganska hög överensstämmelse när det gäller antalet som sökt nytt jobb under senaste året om man jämför Lisebergscheferna med ISM13-resultatet. I ISM13 har cirka 24 procent (Liseberg totalt 23 procent) sökt nytt arbete under det senaste året.

En annan delfråga i *fråga 30* handlar om arbetet man har idag är det arbete man vill ha i framtiden. Återigen är Lisebergscheferna mycket nöjda med sin arbetssituation och 85 procent arbetar på den arbetsplats man vill ha i framtiden. Detta är ett mycket positivt resultat i jämförelse med ISM13 (fråga 193a) där ”bara” 67 procent har den arbetsplats man vill ha i framtiden. Trots detta uppger 45 procent av cheferna i Lisebergsundersökningen att man allvarligt övervägt att byta arbete under det senaste året. I ISM13 fråga 193c är motsvarande siffra 41 procent.



## 6 Diskussion

En chef i offentlig sektor har en speciellt krävande uppgift på grund av att tjänsten är styrd av ett politiskt uppdrag som kan variera över tid. Till skillnad från chefer i det privata näringslivet påverkas de offentliga chefernas handlingsutrymme av den politiska ledningen (Demerouti et al, 2001). Därmed blir verksamheten extra intressant att granskas från flera olika håll. Förutom uppdragsgivaren och den politiska oppositionen, är många andra intresserade av verksamheten som till exempel skattebetalarna, kunder/gäster, medarbetare och inte minst media (Diversity Management AB, 2014).

Media använder sig flitigt av tillgången till information om dessa uppdrag, då de genom offentlighetsprincipen är lättillgängliga och därmed också mindre kostsamma att publicera. Detta kan bidra till att en försiktighetskultur utbreder sig bland chefer och anställda i stat och kommun för att undvika negativ publicitet. Det kan också motverka ett tydligt ledarskap, där nödvändiga förändringar kan tolkas som missnöjesyttringar. Det innebär att chefer i offentlig verksamhet, där innovationsinitiativet är politiskt styrt, måste anpassa sig till dessa förutsättningar (Diversity Management AB, 2014).

I denna enkätundersökning uttrycker majoriteten av cheferna en mycket positiv inställning till sin arbetssituation och till sina överordnade, trots minskade resurser och fler arbetsuppgifter. Även i CHEFiOS-undersökningen (ISM13, 2013), visar svaren samma tendens. Liknande svar ser man också i andra undersökningar som till exempel *Nöjda medarbetare räcker inte* från 2014 (Diversity Management AB) som omfattar vitt skilda verksamheter i offentlig sektor. Resultaten är samstämmiga. De intervjuade anser att de trivs med sitt arbete och är mycket nöjda på sin arbetsplats, samtidigt som de uttrycker att arbetsbelastningen är hög och ersättningen låg.

För att kunna tolka de motstridiga svaren om chefernas mycket positiva inställning till sin arbetssituation, trots minskade resurser och fler arbetsuppgifter, behövs fortsatta studier som sträcker sig över en längre tid och följs upp med djupintervjuer. Detta kan eventuellt bero på en försiktighetskultur att inte öppet vilja kritisera i offentliga organisationer (Diversity Management, 2014).

I denna undersökning om chefernas psykosociala arbetsmiljö och kompetensutveckling koncentrerar jag diskussionen till några av de resultat som finns under kategorierna i Analys/Resultat. Efter en genomgång av resultaten visade svaren att fokus kom att ligga på kategorin utbildning/kompetensutveckling som har en viktig roll i samtliga kategorier enligt Folkhälsoguiden (2008):

- tillgång till resurser
- arbetsbelastning
- stress och hälsa
- utbildning/kompetensutveckling
- framtid

En stor **tillgång** för cheferna är att de får bekräftelse av sina överordnade att de utför ett bra arbete och har stöd och möjlighet att resonera kring verksamheten. I den vetenskapliga litteraturen framhålls vikten av bra kommunikation och nära till chefen, vilket är en hög friskfaktor (AFA, 2008).

En liten skillnad finns i svaren mellan kvinnliga och manliga chefer. Några av de kvinnliga cheferna uppger att man ville ha mer feedback från sina överordnade. Orsakerna kan vara flera, men då Lisebergs chefsorganisation är mansdominerad bör genusperspektivet i fortsatta undersökningar uppmärksammas för att se hur detta påverkar organisationskulturen (ISM13). En sådan studie är viktig då cheferna är delaktiga i att utforma de organisatoriska strukturerna i sin vardag, så att dessa tar hänsyn till att en modern organisation måste omfatta alla. Detsamma gäller också hur mångfalden inom chefsgruppen kan förändras för att mer motsvara kundkretsen och anställda inom Liseberg.

När det gäller **arbetsbelastning** tycks det vara mer regel än undantag att ha övertidsarbete, trots att cheferna har värderat sin arbetsförmåga högt. Ingen av cheferna bedömer att deras arbetsbelastning minskat, men fler manliga chefer anser att deras ansvarsområden har ökat medan de kvinnliga cheferna anser att de var oförändrade. Cheferna skattar sin egen kompetens och insats högt samt har ett stort förtroende för sin närmaste chef. Detta stämmer väl överens med ISM13.

Om det ständigt krävs att cheferna måste arbeta övertid, behöver denna fråga studeras utifrån en arbetsplatsundersökning för att konkret komma fram till vilka faktorer som kan underlätta för de olika cheferna i framtiden. Då kan också frågan om varför inga kvinnliga chefer tar med sig arbetet hem eller att några av dem anser att deras ansvarsområden är oförändrade få ett svar.

Den här frågan hänger också ihop med förekomsten av sjuknärvaro det vill säga att man går till arbetet även om man inte känner sig frisk. Många uttrycker i sina svar att de inte har någon som kan ersätta dem under sjukdom. Anledningarna till detta bör utredas ytterligare, för att se hur man löser de många arbetsuppgifterna under en sjukfrånvaro. I Lisebergs nya organisation har man uppmärksammat övertidsarbetet och förändrat arbetsreglerna under 2014 för att minska övertiden och för att cheferna skall få en jämnare arbetsbelastning under året. Effekten av denna organisationsförändring är intressant att följa upp i framtida studier för att se om det finns några lärdomar att dra som kan vara till nytta för andra organisationer.

På sikt är det också intressant att undersöka förekomsten av illegitima arbetsuppgifter på Liseberg. Arbetsuppgifter som normalt inte kan kopplas till den anställdas yrkesroll kan leda till stress. Det är i förhållande till yrkesrollen som illegimiteten kan uppstå. Björk citerar en kommunal chefs syn på illegitima arbetsuppgifter:

*"Det administrativa arbetet ökar! Det känns som om jag gör uppgifter som någon annan funktion skötte innan mig, trots att det administrativa arbetet har digitaliserats. Det tar tid från det operativa arbetet!"*.

(L. Björk, 20140903, Personlig kommunikation).

Generellt uppskattas de illegitima arbetsuppgifterna ta upp 15 procent av chefernas tid. Detta är ytterligare ett argument för att genomföra en kartläggning av chefernas arbetsbelastning. (L. Björk, 20140903, Personlig kommunikation).

Ett av de större problemområdena inom arbetslivet är **stress och hälsa**. Antonovsky (1991) skiljer på tre olika stressorer: kroniska stressorer, viktiga livshändelser och dagsakuta förtretligheter.

Den kroniska stressorn är en livssituation, ett tillstånd eller en egenskap som väsentligen karaktäriserar en människas liv utifrån historiska sammanhang, kultur, social roll, grupptillhörighet, temperament, personlighet.

Livshändelsestressorn är en avgränsad händelse: en skilsmässa, en familjemedlems död, ny familjemedlem, personlig motgång, pensionering.

Dagsakuta förtretligheter är triviala vardagshändelser.

Det går inte att utforska arbetsmiljön utan att ta i beräkning alla tre stressorerna. Därför har KASAM-begreppet med de tre komponenterna begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet blivit en modell inom arbetsmiljö och arbetshälsa, som bidrar till att göra de stressorer vi ständigt utsätts för begripliga. Känslan av sammanhang infinner sig då, som gör stressen hanterbar.

Frågan är då inte varför människor blir sjuka utan i stället varför människor kan bibehålla tillfredsställande hälsa trots tillvarons svåra påfrestningar av livets stressorer (Antonovsky, 1991).

Att majoriteten av cheferna på Liseberg framhåller sin arbetssituation som så positiv kan bero på att känslan av samhörighet med sin personalgrupp är hög också i jämförelse med ISM13. Många av cheferna har arbetat på Liseberg en tämligen lång tid vilket kan inge en trygghetskänsla. Man har också genom erfarenhet utvecklat en förståelse för sina arbetsuppgifter och man anser sig kunna hantera dem på ett meningsfullt sätt. Samhörighetskänslan med chefskollegorna är något lägre än i ISM13, och kan förstärkas ytterligare. Ett steg i denna riktning är redan taget då man skapat ett ledarforum för cheferna där man betonar chefsfrågor. Enligt Antonovskys (1991) KASAM kan detta vara en hjälp i att göra stressorerna begripliga.

Här finns kanske en del av förklaringen till varför majoriteten av cheferna på Liseberg framhåller sin arbetssituation så positiv, samtidigt som arbetsbelastningen är tung. Ytterligare en faktor kan vara att lisebergscheferna är i genomsnitt något yngre än i motsvarande chefsundersökning (ISM13) jag redogjort för. Men åldersfaktorn kan slå åt båda hållen, då en äldre person kan stå emot en hårdare arbetsbelastning genom sin större erfarenhet. Då majoriteten av cheferna på Liseberg har varit länge inom företaget kan man förmoda att de tillskansat sig den erfarenheten trots sin ringa ålder. Med tanke på att pensionsåldern kommer att stiga är alla Antonovskys (1991) tre stressorerna viktiga att ta hänsyn till under hela arbetslivet.

För att klara ett långt arbetsliv i en snabbt föränderlig värld är det mänskliga lärandet en av de viktigaste förutsättningar i dagens arbetsliv. Människors kunskaper och intellektuella förmåga måste utvecklas och förändras i takt med att de kulturella, psykologiska, språkliga och de fysiska redskapen förändras (Säljö, 2000). Därför är **utbildning och kompetensutveckling** ett särskilt betydelsefullt fält som har en utvecklingspotential för samtliga områden inom ledarskap och arbetsmiljö. I CHEFiOS (ISM13) resultat framkom att en breddad kompetensutbildning är en möjlig väg att gå för att utveckla en tidsenlig organisation.

Att se kompetensutbildning ur ett bredare perspektiv gynnar inte bara individen utan också utvecklingen på arbetsplatsen. Noterbart är att även **personlig** utveckling/utbildning gynnar företaget (Folkhälsoguiden, 2008). Både anställda med lång praktisk utbildning och de med lång akademisk utbildning kan bli delaktiga av varandras kompetenser. Att se sig själv i ett större sammanhang ökar möjligheterna att hantera påfrestningar enligt Antonovsky (1991).

Att några chefer söker nytt arbete trots att de trivs med sitt nuvarande kan det finnas många anledningar till. Lisebergs chefer är också något yngre än de i jämförelsegruppen. Varför det är något fler kvinnor som sökt nya arbeten kan möjligtvis ha ett samband med att de har en högre formell utbildning. Därför är ett intressant forskningsområde att undersöka hur olika typer av kunskap värderas för att bli produktiv och funktionell i dagens snabba och högteknologiska samhälle och hur olika kunskaper kan kompensera varandra. Hur förhåller sig det situerade lärandet, som knyter an till arbetet och arbetsplatser i mästarläran (Lave & Wenger, 2000) till den teoretiska akademiska utbildningen?

Säljö (2000) betonar de kommunikativa processerna när han utvecklar det sociokulturella perspektivet på mänskligt lärande och mänsklig utveckling. Genom att lyssna på vad andra individer, grupper och kulturer talar om och hur de föreställer sig världen, kan vi både individuellt och kollektivt lära oss av och anpassa oss till den ständiga globala förändringen av omvärlden. Förutsättningen för denna inläring är enligt Säljö (2000) att det finns miljöer där mötesplatser för kommunikativa situationer kan uppstå. I detta samspel mellan kollektiv och individ kan både den kollektiva och den individuella kunskapen utvecklas.

Frågan som då inställer sig är hur dessa mötesplatser kan utformas, så att de passar alla de olika behov som finns av både kollektiv och individuell vidareutveckling. I det livslånga lärandet behöver människor möjlighet till reflektion och inspiration av nya (okända) miljöer för att få nya insikter (Gustavsson, 1996).

Behovet av dessa mötesplatser är kanske också den motvikt som behövs i vår datoriserade värld med ständig uppkoppling till telefon och sociala medier. Eftersom människans hjärnkapacitet är begränsad (Säljö, 2000) uppstår ett behov av att få tid till att reflektera över, sälla och bearbeta all information tillsammans med andra. Fler skulle komma till tals i dessa möten och där kunna vidga sin förståelse och fördjupa sina kunskaper både om andra och sig själv (Stockholmsmodellen, 2014). Det är därför en viktig uppgift att anpassa utbildning och kompetensutveckling så att alla anser sig ha nytta av den.

Kvinnor har generellt en längre formell utbildningsnivå än män i Sverige (SCB, 2014). Detta gäller också för de kvinnliga cheferna på Liseberg. Detta ligger i linje med statistiska centralbyråns uppgifter om att kvinnorna är kraftigt överrepresenterade inom högre utbildning. Då manliga chefer är i majoritet på Liseberg är en forskningsuppgift att se hur denna organisationskultur påverkar strukturen och förutsättningarna för en modernare organisation. Den akademiska utbildningsnivån totalt sett bland cheferna på Liseberg är betydligt lägre än i jämförelseundersökningen (ISM13).

I frågan om hur cheferna ser på sin chefs- och ledarskapsutbildning på betald arbetstid återspeglas de olika utbildningsnivåerna i de kvinnliga och manliga svaren. Kvinnorna anser sig i något högre grad haft nytta av dessa utbildningar. Också i fråga om man har tillräckliga resurser för sin egen kompetensutveckling önskar de kvinnliga cheferna i högre utsträckning mer resurser både för sin egen fortbildning och för sina medarbetares än de manliga cheferna.

En gammal föreställning om att människor antingen är praktiska eller teoretiska är värd att belysa utifrån dagens forskning. Det socialkonstruktivistiska perspektivet bygger på att all kunskap är subjektiv och är konstruerad inne i denna/dennes individs huvud utifrån hennes/hans erfarenheter (Glaserfeld, 1995).

Det innebär att människor uppfattar världen olika på grund av sina historiska, kulturella och språkliga erfarenheter. Människor som har genomgått en akademisk utbildning har skaffat sig teoretiska kunskaper i en speciell miljö tillsammans med andra, där tal och skrift är prioriterade mål. I lärande utan formell undervisning sker mästarlära i en praxisgemenskap det vill säga i en social situation, där lärandet knyter an till arbete och arbetsplatser (Kvale & Nielsen, 2000). Liseberg är en miljö där en stor del utveckling och lärande sker i praktiken vilket till viss del kan förklara den lägre akademiska utbildningsnivån som finns inom företaget.

Det är emellertid inga vattentäta skott mellan den praktiska och teoretiska kunskapen. Båda kunskapstyperna är inbegripna i inläringen oavsett om vi arbetar med hantverk, vetenskap eller någon konstart (Säljö, 2000).

Utifrån både det socialkonstruktivistiska och sociokulturella perspektivet är det viktigt att i en grupp som har tillägnat sig mycket kunskap och erfarenhet på olika sätt finna vägar för att bredda de båda kunskapstyperna, så att hela gruppen får tillgång till varandras olika erfarenheter. Om vi enbart befinner oss i det kända, så lär vi oss inget nytt (Gustavsson, 1996). Under hösten 2014 påbörjar man på Liseberg en utbildning av Ledarforum, en grupp innehållande samtliga chefer inom Liseberg. Detta kan vara en början på en positiv utveckling i denna anda.

Denna undersökning visar på att fortsatta studier bör inriktas mot att kartlägga chefernas olika behov av kompetensutveckling (både personlig och professionell) och därigenom få inspiration och lärdomar från olika verksamheter. Här finns många möjligheter att anpassa och bredda kompetensutbildningar för en dynamisk utveckling på Liseberg. Det är viktigt både för Lisebergs framtida utveckling som nöjesfält och chefernas personliga behov av stimulans och utveckling för att med sina erfarenheter och sin kunskap kunna förnya nöjesparken med bibehållen hälsa.

## Referenslista

- AFA. (2014). *Från risk till frisk – om friskfaktorer i kommuner och landsting*. Hämtad 2014-05-20 från <http://www.slso.sll.se/upload/CAMM/Fr%C3%A5n%20risk%20till%20frisk.pdf>
- Antonovsky, A. (1991). *Hälsans mysterium*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Alvesson, M., & Skoldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Arbetslivsinstitutet. (2003). *Organisatoriska faktorerers betydelse för längre sjukskrivningar i kommuner*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Arbetsmiljöverket. (2014). Hämtad 2014-03-31 från: <http://www.av.se/>
- Arbetsmiljöverket., & Försäkringskassan. (2014). Hämtad 2014-14-03 från <http://foretagshalsokollen.se/nyckel-1/>
- Arbetsmiljöverket. (2013). *Under luppen – genusperspektiv på arbetsmiljö och arbetsorganisation*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Arbetsmiljöverket. (2012). *Den goda arbetsmiljön och dess indikatorer*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Arbetsmiljöverket. (2013). *Kvinnors arbetsmiljö - Tillsynsaktivitet 2012 inom regeringsuppdraget om kvinnors arbetsmiljö*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Arbetsmiljöverket. (2014). Hämtad 2014-04-18 från <http://www.av.se/>
- Arbetsmiljöverket och försäkringskassan. (2014). *Företagshälsokollen*. Hämtad 2014-03-12 från <http://foretagshalsokollen.se/nyckel-1/>
- Aronsson, G., & Svensson, L. (1997). *Nedvarvning, återhämtning och hälsa bland lärare i grund- och gymnasieskolan*. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Bergman, L.R., & El-Khoury, B.M. (2001). Developmental Processes and the Modern Typological Perspective. *European Psychologist*, 6(3), 177–186.
- Berntson, E., Wallin, L., & Härenstam, A. (2012). Typical situations for managers in the Swedish public sector: cluster analysis of working conditions using the Job-Demand-Resources model. *International Public Management Journal*, 15(1), 100-130.
- Björk, L. (2013). *Contextualizing managerial work in local government organizations* (Doktorsavhandling, Gothenburg Studies in Work Science No. 13). Göteborg: Majornas Grafiska AB. Hämtad 2013-03-15 från <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/34265>
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Diversity Management AB. (2014). *Nöjda medarbetare räcker inte – en studie av medarbetarundersökningar*. Hämtad 2014-05-25 från <http://www.diveman.se/Arkivet/Rapporter/NMRI.pdf>
- Ekman, et al. (2008). *Ung vuxen – Basenkät*. Rapport från Arbets- och miljömedicin, Göteborg.
- Eklöf, M., Pousette, A., Dellve, L., Skagert, K., & Ahlborg, G. Jr. (2010). *Gothenburg manager stress Inventory. Utveckling av ett variations- och förändringskänsligt frågeinstrument för mätning av stressorexponering, copingbeteende och copingresurser bland 1:a och 2:a linjens chefer inom offentlig vård och omsorg*. (ISM Report No. 7). Göteborg: Institutet för Stressmedicin.
- Folkhälsoguiden. (2008). *Tydliga strategier och delaktiga medarbetare i friska företag*. Stockholm: Folkhälsoguiden.
- Everitt, B.S., Landau, S., Leese, M., & Stahl, D. (2011) *Cluster Analysis*. Hoboken: Wiley.

Glaserfeld, E. (1995). *Radical Constructivism – A way of Knowing and Learning*. London: Falmer Press.

Gustavsson, B. (1996). *Bildning i vår tid: om bildningens möjligheter och villkor i det moderna samhället*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.

Göteborgs Universitet. (2014). Hämtad 2014-05-13 från <http://www.socav.gu.se/forskning/aktuella-projekt/chefios/>

Heide, M. (2002). *Intranät- En ny arena för kommunikation och lärande*. (Doktorsavhandling, Sociologiska institutionen, Lund studies in media and communication, 7). Lunds Universitet.

Holmer, J. (2003). *Självvärdering som stöd för personal- och verksamhetsutveckling. Idéer, exempel, vägledning, forskning*. Skrifter från institutionen för Arbetsvetenskap, Göteborgs Universitet.

Howard, N. (2010). *Restaurangchef på Liseberg – Ett annorlunda ledarskap*. Göteborg: Institutionen för pedagogik och didaktik, Göteborgs Universitet.

Härenstam, A. (2008). Organizational approach to studies of job demands, control and health. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, (6), 144-149.

Härenstam, A. (2009). Exploring gender, working conditions and health - suggestions for contextual and comprehensive approaches. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 35 (2), 127-133.

Höckertin, C. & Härenstam, A. (2006). The impact of ownership on psychosocial working conditions. A multilevel analysis of 60 work sites within different types of operations in the service sector. *Econ Ind Democracy*, 27, 245-284.

Institutet för stressmedicin. (2013). *Chefskap, Hälsa, Effektivitet, Förutsättningar i Offentlig Sektor*. Göteborg: Institutet för stressmedicin.

Institutet för stressmedicin. (2010). *KART-studien Arbetsmiljö, stress och hälsa bland anställda vid Västra Götalandsregionen*. Göteborg: Institutet för stressmedicin.

Karasek, R.A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Kecklund, G., & Åkerstedt, T. (1992). The psychometric properties of the Karolinska sleep questionnaire. *J Sleep Res*; 1:113.

Kjellberg, A., & Iwanowski, A. (1989). *Stress/energi formuläret: Utveckling av en metod för skattning av sinnesstämning i arbetet*. Solna: Arbetslivsinstitutet.

Kvale, S., & Nielsen, K. (2000). *Mästarlära – lärande som social praxis*. Lund: Studentlitteratur.

Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge Univ. Press.

Nilsson, B., & Johansson, B. (1998). *Liseberg – från kommark till nöjespark*. Göteborg: Linderoths Grafiska AB.

Patel, R., & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur

SFS. 1977:1160. *Arbetsmiljölagen*. Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet.

SFS. 2001:100. *Förordning om den officiella statistiken*. Stockholm: Finansdepartementet.

Strömberg, L., & Szücs, S. (2009). The more things change, the more they stay the same: The Swedish local government elite between 1985 and 2005. *Local Government Studies*, 35(2), 251-270.

Statistiska Centralbyrån. (2014). *På tal om kvinnor och män*. Örebro: Statistiska Centralbyrån.

Statistiska Centralbyrån. (2000) *Minska bortfallet*. Örebro: Statistiska Centralbyrån.

Stockholms läns landsting. (2008.) *Folkhälsoguiden -Ledningens enkätsvar bekräftar intervjuresultatet (delrapport 3)*. Stockholm: hämtad 2014-04-12 från <http://www.folkhalsoguiden.se/halsaochframtid>

- Stukat, S. (2005) *Att skriva examensarbete inom utbildningsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Sveriges kommuner och Landsting . (2013). Hämtad 2014-04-12 från [http://www.skl.se/vi\\_arbetar\\_med/ledarskap/forsknings-\\_och\\_utvecklingsprojekt/chefios-projektet](http://www.skl.se/vi_arbetar_med/ledarskap/forsknings-_och_utvecklingsprojekt/chefios-projektet)
- Stockholmsmodellen. (2014). Hämtad 2014-04-27 från <http://www.suntliv.nu/forskning/ledarskap-och-organisation/stottande-kollegor-battre-an-professionell-coach>
- Szücs, S. (2013). Nya arbetsmarknadsrelationer inom offentlig sektor: Arbetsliv, ledarskap och personaldemokrati vid 120 arbetsplatser i offentlig och privat regi. *Socialmedicinsk tidskrift*, 2013 (6).
- Säljö, R. (2000). *Lärande i praktiken: ett sociokulturellt perspektiv*. Stockholm: Prisma.
- Thornblad, H. (2009). *Nycklar till friska företag : inspirerande exempel och resultat från forskningsprojektet Hälsa och Framtid*. Stockholm: Prevent.
- Trost, J. (2007). *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur.
- Wise, L.R., & Szücs, S. (1996). The public/private cleavage in a welfare state: attitudes toward public management reform. *Governance*, 9, 43-70.
- Öqvist, O. (1995). *Tyst erfarenhet*. Stockholm: Carlsson Bokförlag.